

syah, ibu, kakak, abang dan adik-adik yang
KONFLIK KEBUDAYAAN - SATU KAJIAN KES DI
telah memberi galakan dan sentiasa mendorong
MATSUSHITA ELECTRONIC COMPONENT, SUNGAI WAY, SELANGOR.
kejayaan ku.....

juga, untuk Benji yang tercinta.....

Chow Yook Siong

No. Metrik 39606

Latihan Ilmiah
Bagi Memenuhi Sebahagian
Daripada Syarat-Syarat untuk
Ijazah Sarjana Muda Sastera

Jabatan Antropologi dan Sosiologi
Universiti Malaya
Kuala Lumpur

Sesi 1983/84

SINOPSIS

Ini adalah satu kajian kes tentang konflik kebudayaan di dalam sebuah kilang yang bernama Matsushita Electronic Component, Sungai Way, Selangor iaitu salah sebuah kilang Jepun di kawasan Perdagangan Bebas yang terbesar di Malaysia.

Kajian ini dibahagikan kepada 5 bab. Bab I memperkatakan tentang tujuan; bidang; metode dan masalah kajian.

Di dalam Bab II, pengkaji membincangkan tentang konsep-konsep yang digunakan, yang berkaitan dengan latihan ilmiah ini. Antara konsep-konsep yang diperkatakan ialah konsep kebudayaan; perubahan kebudayaan; konflik kebudayaan; sistem pengurusan Jepun serta sistem pengurusan barat, yang membincangkan berbagai aspek seperti pengambilan pekerja, kenaikan pangkat, kelompok kerja; membuat keputusan.

Di dalam Bab III pula, perkara-perkara yang dibincangkan termasuk latarbelakang kilang; struktur dan organisasi kilang; polisi kilang; keadaan kerja pekerja serta pengambilan pekerja. Dalam bab ini, boleh dikatakan ia membincangkan perkara-perkara yang berkaitan dengan peraturan-peraturan yang ada di dalam kilang MECOM dan peraturan-peraturan ini adalah sesuatu yang berdasarkan kepada sistem pengurusan Jepun.

Bab IV membincangkan perhubungan yang berlaku di kilang MECOM. Perhubungan itu berlaku akibat daripada interaksi yang berlaku di antara pekerja-pekerja tempatan dengan pengurus tempatan serta pengurus Jepun.

Aspek-aspek yang penting diperkatakan ialah organisasi kerja; komunikasi kerja; kenaikan pangkat dan promosi; sikap pekerja terhadap pekerjaan dan majikan Jepun; sikap pengurus Jepun terhadap pekerja tempatan; sikap pengurus tempatan terhadap pekerja tempatan dan pandangan pengurus tempatan terhadap sistem pengurusan Jepun.

Bab yang akhir iaitu Bab V merumuskan penemuan hasil-hasil yang diperolehi dari kajian dan juga menyimpulkan perkara-perkara yang telah diperbincangkan di dalam bab-bab sebelumnya. Di dalam bab ini juga pengkaji mengemukakan konflik kebudayaan yang berlaku di kilang MECOM serta pengkaji juga memberi saranan dan pandangan untuk ditujukan kepada pihak-pihak tertentu, supaya tindakan yang sewajarnya dapat diambil oleh pihak-pihak berkenaan.

NO. Hatrik: 39406

Jabatan Antropologi dan Sosiologi
Universiti Malaya
Kuala Lumpur.

1983/84

PENGHARGAAN

Dengan siapnya latihan ilmiah ini, ingin saya mengambil peluang keemasan untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan ribuan terima kasih kepada penyelia saya, Puan Fatimah Daud, Pensyarah Jabatan Antropologi dan Sosiologi, Universiti Malaya kerana telah sudi mengorbankan masa dan tenaga untuk membimbing dan memberi teguran yang membina di sepanjang penyelenggaraan kajian ini.

Juga saya ingin menyatakan rasa terhutang budi saya kepada semua responden kerana kesudian mereka memberikan saya bahan-bahan dan maklumat yang berguna dalam masa kajian ini dijalankan.

No. Matrik: 39606

Jabatan Antropologi dan Sosiologi
Universiti Malaya
Kuala Lumpur.

1983/84

KANDUNGAN

	<u>Muka Surat</u>
SINOPSIS	i
PENGHARGAAN	iii
KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL DAN RAJAH	vii
BAB I - PENDAHULUAN	
1.1.0 : Pengenalan	1
1.1.1 : Tujuan Kajian	2
1.2.0 : Bidang Kajian	3
1.3.0 : Pemilihan Sample	5
1.4.0 : Metode Kajian	5
1.4.1 : Soal-Selidik	6
1.4.2 : Temuduga (Interview)	8
1.4.3 : Pemerhatian (Observation)	8
1.4.4 : Pengkajian Perpustakaan	10
1.5.0 : Masalah Kajian	10
BAB II - BIDANG KONSEP	
2.1.0 : Konsep Kebudayaan	12
2.2.0 : Perubahan Kebudayaan	14
2.3.0 : Konflik Kebudayaan	17
2.3.1 : Sistem Keluarga	20
2.3.2 : Kelas dan Ras	20
2.3.3 : Ugama dan Nilai-nilai Etika	21

Muka Surat

2.3.4 :	Konsep Sah/Konsep Undang	22
2.3.5 :	Konsep Negara Negeri	22
2.4.0 :	Sejarah Jepun Selepas Perang Dunia Kedua	23
2.5.0 :	Sistem Pengurusan Jepun	24
2.5.1 :	Sistem Bekerja Seumur Hidup	25
2.5.2 :	Menekan Kepada Kelompok Sekerja (Groupism)	29
2.5.3 :	Komunikasi Terbuka Dalam Organisasi	31
2.5.4 :	Membuat Keputusan Secara Persetujuan Ramai dan Penglibatan Pekerja	31
2.6.0 :	Sistem Pengurusan Barat	33
2.6.1 :	Pengambilan Pekerja	34
2.6.2 :	Kenaikan Pangkat dan Promosi	35
2.6.3 :	Kelompok Kerja	36
2.6.4 :	Etika Kerja	37
2.6.5 :	Membuat Keputusan (Decision-making)	38

BAB III - KILANG

3.1.0 :	Latarbelakang Kilang	40
3.2.0 :	Struktur dan Organisasi Kilang	41
3.3.0 :	Polisi Kilang	45
3.4.0 :	Keadaan Kerja	48
3.4.1 :	Gaji atau Ganjaran	48
3.4.2 :	Sistem Syif	50
3.4.3 :	Kerja Lebih Masa	50
3.4.4 :	Cuti	51

SENARAI JADUAL DAN RATA-RATA

Muka Surat

3.4.5 :	Kemudahan Kilang	52
3.5.0 :	Pengambilan Pekerja	55
BAB IV - HUBUNGAN-HUBUNGAN DALAM KERJA		49
4.1.0 :	Organisasi Kerja	56
4.2.0 :	Komunikasi Kerja	59
4.3.0 :	Kenaikan Pangkat dan Promosi	63
4.4.0 :	Sikap Pekerja Terhadap Pekerjaan dan Majikan Jepun	64
4.5.0 :	Sikap Pengurus Jepun Terhadap Pekerja Tempatan	68
4.6.0 :	Sikap Pengurus Tempatan Terhadap Pekerja Tempatan	71
4.7.0 :	Pandangan Pengurus Tempatan Terhadap Sistem Pengurusan Jepun	73
BAB V - KESIMPULAN		77
RUJUKAN		87

SENARAI JADUAL DAN RAJAH
BAB I

<u>Jadual</u>	<u>PENDAHULUAN</u>	<u>Muka Surat</u>
3.1 -	Taburan Pendapatan Bersih Responden (Operator) dalam Sebulan	49

Kajian ini adalah berdasarkan kepada satu kajian kes di sebuah kilang elektronik di Selangor iaitu kilang Mataushit (72) Electronic Components (MECOM). Di dalam bab ini perkara-perkara yang diperincikan ialah mengenai tujuan kajian, bidang kajian, cara pemilihan Rajah, metode kajian dan masalah kajian.

1 -	Carta Organisasi Kilang MECOM	44
1.20 -	Menunjukkan bagaimana cadangan pekerja itu diterima oleh pihak kilang	60

Abad ke-20 adalah merupakan satu abad yang mengalami transformasi dunia yang jelas dan besar di mana dunia memasuki satu zaman perindustrian. Ada negara yang mengalami proses perindustrian lebih awal dan ada negara yang mengalaminya lebih lambat atau baru saja memulakan proses itu. Akan tetapi, tidak kira cepat atau lambat, manusia di dunia ini adalah ke arah perindustrian. Perindustrian merujuk kepada transisi dari masyarakat pertanian atau masyarakat 'commercial' ke arah masyarakat industri.

Malaysia, seperti negara lain di dunia ini juga mengalami proses pembangunan dan perindustrian. Dalam hal ini beberapa rancangan dan dasar telah diadakan untuk mencapai matlamat tersebut dan Dasar Pandang ke Timur adalah salah satu daripada dasar kerajaan dan ia dipelopori oleh Perdana Menteri Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamed. Dasar ini bermakna memandang kepada diri sendiri dan mempunyai nilai-nilai baik

BAB I

PENDAHULUAN

Kajian ini adalah berdasarkan kepada satu kajian kes di sebuah kilang elektronik di Sungai Way, Selangor iaitu kilang Matsushita Electronic Components (MECOM). Di dalam bab ini perkara-perkara yang diperbincangkan ialah mengenai tujuan kajian, bidang kajian, cara pemilihan sample, metode kajian dan masalah kajian.

1.1.0 Pengenalan

Abad ke-20 adalah merupakan satu abad yang mengalami transformasi dunia yang jelas dan besar di mana dunia memasuki satu zaman perindustrian. Ada negara yang mengalami proses perindustrian lebih awal dan ada negara yang mengalaminya lebih lambat atau baru saja memulakan proses itu. Akan tetapi, tidak kira cepat atau lambat, manusia di dunia ini adalah ke arah perindustrian. Perindustrian merujuk kepada transisi dari masyarakat pertanian atau masyarakat 'commercial' ke arah masyarakat industri.

Malaysia, seperti negara lain di dunia ini juga mengalami proses pembangunan dan perindustrian. Dalam hal ini beberapa rancangan dan dasar telah diadakan untuk mencapai matlamat tersebut dan Dasar Pandang ke Timur adalah salah satu daripada dasar kerajaan dan ia dipelopori oleh Perdana Menteri Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamed. Dasar ini bermakna memandang kepada diri sendiri dan memupuk nilai-nilai baik

yang sedia ada serta mengikis segala nilai-nilai yang tidak bermanfaat. Dalam dasar ini negara Korea Selatan dan Jepun khasnya telah menjadi model perkembangan bagi perindustrian di negara ini. Rakyat disuruh meniru negara Jepun dalam hal-hal perindustrian dan perusahaan kerana Jepun merupakan sebuah negara yang begitu pesat dan maju sekali di dalam bidang tersebut di dunia dewasa ini.

Dalam masyarakat yang mengalami proses perubahan sosial dan ekonomi yang begitu pesat ini, maka penentangan kepada nilai-nilai lama adalah tidak dapat dielakkan. Penentangan nilai berlaku akibat belum wujudnya penyesuaian terhadap nilai-nilai baru. Dengan latihan ilmiah ini sedikit sebanyak terdapat gambaran tentang penentangan nilai secara khususnya di kilang ini.

1.1.1 Tujuan Kajian

Sebagaimana yang telah dinyatakan tadi, kajian ini adalah merupakan satu kajian kes terhadap 50 orang pekerja di MECOM, sebuah kawasan Perdagangan Bebas Sungai Way, Selangor. MECOM merupakan anak syarikat Matsushita iaitu sebuah perusahaan elektronik Jepun yang terbesar di Malaysia. Secara kasarnya, kajian ini ingin meninjau beberapa aspek:

- (a) Melihat adakah sistem pengurusan kerja Jepun dikatakan sesuai untuk masyarakat Malaysia yang berbilang kaum, serta adakah sistem pengurusan kerja itu dianggap sebagai satu model yang baik untuk pembangunan negara atau satu cara yang baik bagi memajukan negara sebagai sebuah negara industri seperti negara Jepun.

- (b) Apakah pandangan majikan Jepun di Malaysia terhadap semangat kerja pekerja tempatan samada melihat masyarakat Malaysia sebagai masyarakat yang progresif, rajin, tekun usaha, malas atau cuai secara keseluruhannya dan secara berasingan (bagi tiap-tiap kaum di Malaysia dilihat secara berasingan).
- (c) Melihat bagaimana pandangan pekerja Malaysia memandangkan sistem pekerjaan Jepun, samada memberi sambutan baik atau tidak.
- (d) Adakah orang Jepun mengamalkan 100% sistem pengurusan Jepun di dalam kilang ini dalam berbagai segi, etika kerja, promosi dan sebagainya.

Didapati masyarakat Malaysia pada keseluruhannya mempunyai mentaliti yang beraliran barat, maka mentaliti itu bertentangan dengan mentaliti orang Jepun di tempat mereka bekerja, maka dalam kajian ini adalah tujuan pengkaji melihat apakah penentangan tersebut.

1.2.0 Bidang Kajian

Sehubungan dengan tujuan kajian tersebut, maka dalam bidang kajian pengkaji ada pun mempunyai kaitan dengan tujuan kajian. Pekerja-pekerja yang tidak mahir iaitu operator pengeluaran atau 'Production Staff' serta ketua bahagian iaitu 'line leader' dan juga pengurus bahagian (management staff) adalah tumpuan kajian. Jadi bidang kajian ini bukan saja di peringkat bawahan tetapi juga di peringkat atasan

termasuk pengurus Jepun. Dari segi ini, kita boleh melihat suatu pandangan yang berbeza terhadap sistem pengurusan kerja Jepun.

Bidang kajian boleh dibahagikan kepada beberapa aspek:

- (a) Melihat konflik kebudayaan Jepun dengan kebudayaan Malaysia. Dalam keadaan ini, kita melihat apakah sistem kebudayaan yang ada pada Jepun dalam bidang pengurusan kerja di kilang MECOM.
- (b) Sikap pengurusan orang Jepun dalam kilang itu terhadap pekerja-pekerja Malaysia dan sikap pekerja Malaysia terhadap pengurus Jepun. Dalam hal ini kita akan melihat dari beberapa segi:
 - (i) Prinsip-prinsip kerja kilang;
 - (ii) Peraturan kerja;
 - (iii) Sistem pengurusan yang dibuat oleh orang Jepun
 - (iv) Sistem kenaikan pangkat;
 - (v) Pandangan pekerja terhadap tempat kerja dan sistem bayaran/gaji serta pengurusan Jepun.
 - (vi) Hubungan pekerja dengan pengurus khususnya pengurus Jepun;
 - (vii) Kemudahan kilang seperti 'fringe benefit', layanan, peluang pekerja memberi pendapat terhadap sistem pengurusan, tentang masalah-masalah yang dihadapi oleh pekerja, tentang masa depan pekerja dibandingkan dengan kilang-kilang lain.

1.3.0 Pemilihan Sample

Adalah tidak mungkin untuk menemui semua pekerja dalam masa yang terhad iaitu hanya 2 minggu yang dibenar membuat kajian di kilang ini. Jadi hanya sample dari mereka saja yang dipilih untuk dikaji iaitu seramai 50 orang responden, 35 terdiri dari pekerja operator pengeluaran serta 'line leader'nya dan 15 terdiri dari pengurus atau Eksekutif. Sample ini dipilih adalah berdasarkan kepada pekerjaan dan bahagian (department). Dari segi bahagian 'production staff', ianya terbahagi kepada 3 bahagian yang terbesar iaitu bahagian Tuner; Variable Resistor; dan Electrolytic Capacitor.

Pemilihan sample ini adalah secara arbitari di mana pengkaji pergi setiap bahagian dan menemuduga pekerja yang tidak begitu sibuk dengan tugasnya. Terdapat juga responden yang ditemuduga semasa mereka rehat di kantin. Oleh kerana kajian ini adalah berdasarkan kepada kajian sample, maka apa-apa kesimpulan atau rumusan tidak semestinya mewakili keadaan pekerja di kawasan lain.

1.4.0 Metode Kajian

Di dalam kajian, 4 metode yang utama telah digunakan iaitu:

- (1) Soal selidik;
- (2) Temuduga (Interview);
- (3) Pemerhatian (Observation);
- (4) Pengkajian Perpustakaan.

1.4.1 Soal-Selidik

Dalam kajian pengkaji, suatu set soalan soal-selidik telah digunakan. Tiap-tiap satu set soalan soal-selidik adalah untuk dijawab oleh seorang responden, soalan-soalan terbahagi kepada 2 bentuk iaitu yang pertama adalah soalan-soalan yang berbentuk 'open-ended' dan soalan yang kedua adalah berbentuk 'close-ended'. Bentuk soalan jenis pertama juga dikenali sebagai 'unstructured questionnaire'. Sementara soalan yang berbentuk 'close-ended' pula adalah dimaksudkan sebagai:

"One in which the topic given is structured but he is given the task of answering in his own words, structuring ever length". (1)

Salah satu kebaikan soalan berbentuk 'close-ended' digunakan ialah kerana ianya mudah untuk dianalisa data-datanya dan juga untuk memudahkan responden memberi jawapan yang tepat dan menjimat masa (menjawab soalan yang disediakan). Dalam soalan yang berbentuk 'open-ended' pula, responden adalah bebas mengemukakan pendapat mereka berdasarkan kepada pengalaman mereka semasa bekerja di kilang MECOM.

Satu set soalan soal-selidik itu mengandungi beberapa bahagian yang mesti dijawab semuanya, seperti jangka masa perkhidmatan di kilang, jenis pekerjaan, gaji, hubungan dengan majikan, pendapat mereka terhadap pekerjaan dan sebagainya. Sebelum kajian dijalankan pengkaji mendapat bantuan dan nasihat dari penyelia (supervisor) di dalam membuat pre-survey iaitu untuk membaiki dan mengubahsuai soalan-soalan yang mungkin susah

(1) Festinger & Katz, Research Metode in the Behavioural Science, Rolf Rinehart & Wiston Inc., m.s. 357.

untuk difahami oleh responden. Semasa kajian, soalan soal-selidik tersebut digunakan untuk mendapatkan data-data dari responden.

Untuk mendapat data-data dari responden 'operator pengeluaran' dan 'line leader', dengan kebenaran pihak pengurus 'department', pengkaji pergi ke tempat responden bekerja, di sini pengkaji hanya boleh menyoal responden yang^{di} pilih oleh ketua bahagian masing-masing, responden yang dipilih itu untuk soal-selidik pengkaji adalah kerana mereka yang kurang sibuk. Di samping itu juga ketua bahagian atau 'line leader' juga menjadi tumpuan kajian pengkaji, ini kerana mereka adalah lebih bekerjasama serta dapat memberi pendapat dan pengetahuan yang lebih. Terdapat juga responden yang diinterview semasa mereka berehat seperti di kantin atau selepas kerja.

Untuk mengutip data dari responden pengurus pula, pengkaji harus membuat 'appointment' dengan mereka yang merupakan orang yang sentiasa sibuk dengan tugas pengurusan mereka. Bagi responden orang Jepun, pengkaji selalu mengutip data dari mereka selepas waktu kerja, ini kerana pada masa itu mereka lebih sudi di 'interview' atau membolehkan pengkaji mengutip data seberapa banyak yang boleh.

Soal-selidik itu biasanya mengambil masa lebih kurang 45 minit untuk mengutip data bagi tiap-tiap seorang responden. Pengendalian soal-selidik ini dijalankan oleh pengkaji sendiri untuk mengelakkan kesulitan tentang kefahaman responden terhadap soalan yang dikemukakan.

Sebelum menjalani 'interview' pengkaji memperkenalkan dirinya serta tujuan menjalankan kajian tersebut. Ini adalah supaya tidak timbul

syak wasangka responden kepada pengkaji dan perjalanan interview lebih berkesan lagi. Pengkaji membuat pengakuan bahawa kajian ini semata-mata untuk belajar dan bukan pengintip kerajaan atau menjadi pengintip bagi pihak majikan.

1.4.2 Temuduga (Interview)

Metode temuduga digunakan untuk melengkap dan membenarkan maklumat-maklumat yang diperlukan, yang tidak dipenuhi oleh soal-selidik. Cara yang digunakan adalah dalam bentuk temuduga informal iaitu dengan membiarkan mereka bercakap secara bebas. Ini juga bertujuan untuk mengukuhkan rumusan tentang maklumat yang dibuat nanti. Dengan ini secara tidak langsung juga responden mungkin memberikan maklumat dan pendapat sendiri yang mungkin tidak dikeluarkan atau dilakukan melalui jawapan kepada soalan 'questionnaire'. Perbualan informal ini dapat mewujudkan hubungan mesra antara dua pihak (pengkaji dan responden), ini akan boleh membawa kepada data-data yang lebih tepat dan jitu. Temubual ini biasanya dijalankan selepas menjalankan soal-selidik, di tempat-tempat pekerja berehat seperti di kantin iaitu di waktu tengah hari atau selepas waktu kerja.

1.4.3 Pemerhatian (Observation)

Metode ini dianggap penting di dalam membuat sesuatu kajian seperti mana pendapat Seltiz:

"Observation is not only one of the most pervasive activities of daily life, it is a primary tool of scientific inquiry". (2)

Metode ini adalah penting untuk melengkapi kedua dua metode soal-selidik dan 'informal interview', di samping dapat membuktikan dan menguatkan lagi kebenaran jawapan dari responden.

Dalam kaedah ini pengkaji membuat suatu pemerhatian secara sendiri tanpa menyoal atau berbual dengan responden. Dengan ini pengkaji dapat mengetahui tentang persekitaran pekerjaan yang lebih tepat; gerak-laku pekerja serta aktiviti mereka; hubungan pekerja dengan majikan dan dengan cara ini juga penilaian yang lebih jelas terhadap data-data yang diberi oleh responden lebih mudah didapati.

Semasa membuat kajian, pengkaji disuruh oleh 'Personnel Manager' kilang tersebut supaya datang setiap hari mengikut waktu pekerja bekerja dan pulang juga mengikut waktu pekerja kilang tersebut, dengan memakai 'name tag' serta uniform kilang seolah-olah pengkaji juga salah seorang pekerja di kilang itu. Kira-kira selama 2 minggu berada di kilang itu, pengkaji ditempatkan oleh pihak 'personnel' di dua 'department' saja iaitu di Electrolytic Capacitor dan Variable Resistor, akan tetapi, dalam masa yang sama pengkaji cuba membuat pemerhatian di bahagian lain seperti di Tuner dan 'personnel department' supaya mendapat gambaran yang lebih luas.

(2) Moser & Kalton, Survey Methods on Social Investigation, 2nd Edition, London 1971, m.s. 245.

1.4.4 Pengkajian Perpustakaan

Kaedah ini tertumpu kepada bahan-bahan rujukan yang ditulis oleh sarjana-sarjana terdahulu. Dari pengkajian perpustakaan ini kita akan dapat mengetahui tentang teori-teori, konsep-konsep yang digunakan serta masalah yang dihadapi oleh pengkaji mengenai tajuk kajian ini.

1.5.0 Masalah Kajian

Dengan menggunakan hipotesis dan menghad bidang kajian ini kepada buruh-buruh dan pekerja di kilang ini saja, tidaklah juga dapat dielakkan daripada pengkaji mengalami kesulitan dan masalah yang timbul. Pertamanya masalah untuk berjumpa dengan responden. Adalah sukar untuk mendapat kerjasama sepenuhnya dari responden jika interview dijalankan semasa rehat. Ini disebabkan masa rehatnya singkat (hanya 40 minit saja) dan pekerja lebih menumpukan perhatian terhadap makanan dan minuman dan menjawab secara ambil lewa saja. Untuk mengatasi masalah ini pengkaji lebih suka menemuduga responden sewaktu mereka bekerja. Akan tetapi pengkaji juga menghadapi masalah menemuduga responden sewaktu mereka bekerja, ini kerana di beberapa 'department' tertentu, seperti di bahagian Variable Resistor, pengkaji disuruh oleh pengurus bahagian ini bahawa temuduga hanya boleh dijalankan bila pekerja benar-benar tidak sibuk. Oleh yang demikian bilangan responden yang dapat ditemuduga oleh pengkaji sewaktu kerja adalah terhad di bahagian ini, jadi 'appointment' harus dibuat dengan responden dan temuduga dijalankan selepas waktu kerja.

Masalah kedua, terdapat juga responden yang tidak mahu bekerjasama, di mana mereka memberi alasan seperti sibuk; tidak tahu menjawab

soalan, terutamanya responden yang berkelulusan SRP, keadaan ini wujud kerana malu dan merasa rendah diri dengan kelayakan akademik yang rendah. Terdapat juga kadang-kalanya apabila diajukan beberapa soalan kepada responden untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan, mereka hanya memberi jawapan yang samar-samar atau memberi jawapan 'no comment'. Dalam keadaan ini pengkaji menghadapi masalah kekurangan data dalam beberapa aspek tertentu.

Masalah ketiga ialah masalah bahasa, terutama sekali pengurus Jepun, mereka kebanyakannya tidak begitu fasih atau faham Bahasa Inggeris atau Bahasa Malaysia. Ada juga pengurus yang faham soalan yang dikemukakan oleh pengkaji, tetapi mereka merasa sukar untuk mengutarakan pendapat mereka.

Masalah keempat ialah oleh sebab responden yang sudah tahu motif pengkajian pengkaji, maka responden kadangkala tidak mengemukakan perasaan mereka yang sebenarnya atau pendapat mereka adalah bersifat 'bias'.

Masalah yang terakhir ialah masa yang terhad bagi kajian pengkaji, pengkaji hanya diberi masa selama 2 minggu saja untuk menjalankan kajian dan dalam jangkamasa ini, pengkaji juga di bawah kawalan iaitu pengkaji tidak dibenar pergi ke 'department' lain tanpa kebenaran pihak bahagian yang tertentu.

(1) (a) 'Introduction: A Critical Review of Concepts and Definitions'. Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University, Vol. 47, No. 1, 1952 yang dipaparkan dalam John T. G. (ed.), *Approaches to Archaeology*, (New Haven & London, 1977), No. 47.

BAB II

BIDANG KONSEP

Perbincangan bab ini boleh dibahagikan kepada tiga bahagian

iaitu:

- (1) Konsep kebudayaan; perubahan kebudayaan yang membawa kepada konflik kebudayaan; konsep konflik kebudayaan.
- (2) Sistem Pengurusan Jepun - sistem bekerja seumur hidup; penekanan kepada kelompok sekerja; komunikasi terbuka antara organisasi; membuat keputusan secara persetujuan ramai dan penglibatan pekerja.
- (3) Sistem pengurusan barat - 'recruitment' atau pengambilan pekerja; kenaikan pangkat dan promosi; kelompok kerja; etika kerja; membuat keputusan (decision-making).

2.1.0 Konsep Kebudayaan

Menurut E.B. Taylors,

- (2) "Kebudayaan merupakan satu keseluruhan yang kompleks yang mengandungi ilmu pengetahuan, kepercayaan, kesenian, kesusilaan, undang-undang, adat resam dan lain-lain kebolehan serta kebiasaan yang diperolehi oleh manusia sebagai anggota masyarakat".(1)

(1) 'Culture': A Critical Review of Concepts and Definations. Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University, Vol.47, No.1, 1952 yang didapati dalam buku Ting Chew Peh, Konsep Asas Sosiologi, Dewan Bahasa & Pustaka, 1979, m.s. 49.

Manakala menurut A.L. Kroeber dan Clyde Kluckhohn tentang kebudayaan,

"..... Transmitted and created content and patterns or values, ideas and other symbolic meaningful system as factors in the shaping of human behaviour and the artifacts produced thought behaviour".⁽²⁾

Secara ringkasnya kebudayaan dirujukan sebagai suatu keseluruhan pola-pola kepercayaan, kelakuan institusi, teknik dan objek yang diperolehi oleh ahli masyarakat daripada nenek moyang mereka atau ia diciptakan atau menerima dari sumber-sumber lain. Kebudayaan itu boleh dibahagikan kepada kebudayaan kebendaan dan kebudayaan bukan kebendaan dan ia adalah sesuatu yang boleh disalurkan, dipelajari dan diterima oleh mana-mana masyarakat.

Berkenaan dengan konsep kebiasaan oleh E.B. Taylors, ia merupakan suatu perilakuan peribadi. Menurut Ferdinand Tonnies kebiasaan mempunyai 3 erti:

- (1) Merujuk pada suatu kenyataan yang bersifat objektif
misalnya kebiasaan untuk bangun pagi-pagi.
- (2) Kebiasaan dijadikan norma bagi seseorang, manakala norma dicipta untuk dirinya sendiri.
- (3) Kebiasaan sebagai perwujudan kemahuan atau keinginan
untuk berbuat sesuatu.⁽³⁾

(2) Ibid, m.s. 49.

(3) Soerjono Soekarto, Sosiologi Suatu Pengantar, Penerbit Universitas Indonesia, 1982, m.s. 57.

Jadi kebiasaan yang dijadikan kebiasaan yang teratur oleh seseorang kemudian dijadikan sebagai dasar bagi hubungan antara orang-orang tertentu. Sekiranya masyarakat yang mempunyai kebiasaan yang sama dalam perhubungan antara satu sama lain, maka di dalam setiap masyarakat, terdapat apa yang dinamakan sebagai pola-pola perilaku (patterns of behaviour) iaitu cara-cara bertindak atau berkelakuan yang sama daripada orang yang hidup bersama-sama dalam masyarakat yang harus diikuti oleh semua anggota masyarakat tersebut. Ia dilaksanakan secara khususnya apabila sesuatu yang berhubungan dengan orang lain.

Bila sesuatu budaya itu dipelajari dan ditiru, maka kebudayaan itu biasanya berubah seperti yang dikatakan oleh D. Dressler,

"All cultures are gradually and continuously being changed".(4)

2.2.0 Perubahan Kebudayaan

Menurut Joseph S. Roucek,

"Perubahan kebudayaan ialah satu proses di mana berbagai-bagai bahagian dalam satu kebudayaan itu berubah melalui masa, dalam darjah tertentu".(5)

Jadi kebudayaan itu adalah sesuatu yang dinamik dan merupakan fenomena yang kompleks. Menurut J.S. Roucek lagi, perubahan kebudayaan

(4) D. Dressler, Sociology, The Study of Human Interaction, Alfred A. Knopf Inc., New York, 1969, m.s. 57.

(5) Joseph R. Roucek, Sosiologi Suatu Pengenalan, Dewan Bahasa & Pustaka, Kuala Lumpur, 1979, m.s. 87.

berlaku dalam dua cara iaitu secara faktor 'internal' dan faktor 'external'. Perubahan kebudayaan yang berlaku secara 'internal' lebih dimaksudkan sebagai rekaciptaan. Rekaciptaan adalah gabungan unsur-unsur baru yang diketahui dan digunakan untuk sesuatu tujuan. Ia melibatkan satu cara baru untuk melakukan sesuatu. Jadi rekaciptaan adalah satu proses untuk memperolehi pengetahuan baru mengenai dunia.

Perubahan kebudayaan yang berlaku akibat faktor 'external' ini lebih merujuk kepada pertembungan dengan budaya dari luar. Menurut Dressler, masyarakat yang mengalami proses perubahan kebudayaan adalah kerana anggota-anggota masyarakat biasanya meminjam budaya yang lain.

"In the process of changing a culture, members of a society often borrow from other cultures".⁽⁵⁾

Pendapat ini sama dengan pendapat Ralph Linton,

"The comparatively rapid growth of human culture as a whole has been due to the ability of all societies to borrow elements from other cultures and to incorporate them into their own. This transfer of culture elements from one society to another is known as diffusion".⁽⁶⁾

Jadi faktor 'external' ini merujuk kepada proses difusi. Ringkasnya difusi wujud melalui 'contact' samada secara langsung atau tidak di antara anggota masyarakat yang berbeza. Ia adalah penyebaran

(5) David Dressler, Op.cit., m.s. 58.

(6) Ralph Linton, A Study of Man In Introduction, Student's edition, Appleton Century Crofts Inc., New York, 1936, m.s. 397.

tret kebudayaan/tret kompleks dari satu masyarakat kepada masyarakat yang lain. Apabila dua masyarakat bertembung antara satu dengan lain, maka kedua-dua masyarakat dan budaya berlainan itu saling pinjam-meminjam unsur-unsur kebudayaan antara satu sama lain. Menurut R. Linton, proses difusi dalam budaya terdiri dari tiga peringkat yang berlainan:

(1) Pengenalan unsur/trait yang baru kepada satu-satu masyarakat itu;

(2) Adanya penerimaan terhadap unsur itu oleh masyarakat tempatan ia diperkenalkan.

(3) Adanya penyesuaian atau penyebatian ke dalam kebudayaan yang telah sedia ada dalam masyarakat itu.⁽⁷⁾

Akan tetapi, dalam proses difusi ini, manusia biasanya akan memilih budaya yang bersesuaian dengan rangka budaya yang telah sedia ada pada mereka. Biasanya item-item teknologi adalah lebih mudah diterima daripada item-item ideologi.

Dalam pertembungan budaya, di samping proses difusi, ada satu lagi proses yang penting yang timbul semasa pertembungan budaya itu berlaku iaitu proses akulturasi. Menurut Biesanz,

"..... in the process of acculturation, as culture change through contact is called, have adapted the old ways to the new without quite abandoning them".⁽⁸⁾

(7) Ibid.

(8) M. Biesanz, Modern Society Updated for the 70's, Prentice-Hall Inc., 1971, m.s. 73.

Secara ringkasnya, proses akulturasi ini wujud bila berlakunya perubahan kebudayaan, ia merupakan suatu cara di mana manusia mempelajari budaya yang lain dan menambahkan budaya itu ke dalam kehidupannya, serta ia merupakan suatu proses pinjam-meminjam budaya yang lain. Biasanya jenerasi muda dianggap sebagai individu yang cepat menerima unsur-unsur kebudayaan asing yang masuk melalui proses aulturasi. Sebaliknya jenerasi tua dianggap sebagai orang kolot yang sukar sekali untuk menerima unsur-unsur yang baru. Hal ini adalah disebabkan oleh norma-norma yang tradisional sudah menjadi darah daging dan menjiwainya sehingga sukar sekali untuk mengubah norma-norma yang sudah meresap ke dalam jiwa jenerasi tua. Sebaliknya unsur-unsur tradisional masih belum menetap ke dalam jiwa jenerasi muda menyebabkan mereka lebih mudah menerima unsur-unsur baru yang kemungkinan besar dapat mengubah kehidupan mereka.

2.3.0 Konflik Kebudayaan

Tidak semua orang dalam sesuatu masyarakat menerima perubahan baru dengan ukuran penerimaan yang sama, maka kelompok yang berbeza dalam masyarakat itu mungkin bersengkata hebat kerana perubahan yang diperkenalkan. Jadi dalam proses pertembungan budaya, konflik budaya adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan daripada berlaku, ini disebabkan anggota masyarakat yang sama memberi 'response' yang berbeza dalam sesuatu keadaan yang sama. Menurut Dressler,

"Different individuals of the same society may behave differently in response to a given situation, even though all have internalized certain elements of the same culture".⁽⁹⁾

⁽⁹⁾ David Dressler, Op.cit., m.s. 57.

Manakala menurut L. Coser pula,

"It is obvious, moreover, that conflict may be a result just as much as a source of change.

A new invention, the introduction of a new cultural trait through diffusion, the development of new methods of production or distribution and such will have a differential impact within a social system".⁽¹⁰⁾

Secara ringkasnya konflik kebudayaan wujud akibat daripada perubahan kebudayaan yang samada disebabkan oleh faktor 'external' atau faktor 'internal'. Konflik ini tidak boleh dielakkan, ini adalah kerana sesuatu perubahan membawa kepada ketegangan dan konflik tertentu.

Ada sarjana berkata bahawa konflik kebudayaan itu wujud kerana akulturasi tidak wujud, iaitu penyesuaian di antara manusia atau golongan manusia tidak wujud. Selama sebelum selarasnya budaya yang asing ke dalam kebudayaan asli, selama itulah ketegangan berlanjutan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Demerath,

"Adaptation is the process of adjusting to one's environment or social context and developing a mutually beneficial relationship with it".⁽¹¹⁾

Manakala menurut Dressler pula, manusia tidak sukakan perubahan yang berlaku, ini adalah kerana ada lebih mudah untuk mereka mengikuti sesuatu budaya yang telah dibina dan dipelajari daripada mempelajari dan menyesuaikan diri kepada kelakuan yang baru.

(10) Lewis A. Coser, Continuities in the Study of Social Conflict, The Free Press, New York, Collier Mac Millen, London, 1967, m.s. 32.

(11) N.J. Demerath, Sociology Perspectives and Applications, Harper & Row Publishers, 1876, m.s. 64.

"Change is sometimes resisted because it is easier to follow cultural paths already well established and learned than to learn and adapt to new modes of behaviour".(12)

Menurut seorang ahli sosiologi pula iaitu Biesanz yang juga mengatakan bahawa perubahan kebudayaan adalah sesuatu yang tidak berlaku secara licin yang mengakibatkan suatu keadaan 'maladjustment' dan 'inconsistency' dalam pola-pola kebudayaan yang diistilahkan sebagai 'cultural lag'.(13)

"A cultural lag occurs when one of two parts of culture which are correlated changes before or in greater degree than the other part does, thereby causing less adjustment between the two parts than existed previously".(14)

Akan tetapi Clark Kerr menyatakan masyarakat yang mengalami konflik kebudayaan adalah masyarakat yang mengalami proses perindustrian dan transformasi kebudayaan dari kebudayaan tradisional kepada kebudayaan moden. Dalam proses ini, konflik itu adalah bergantung kepada sejauhmana penerimaan manusia terhadap budaya baru dan juga pertahanan manusia terhadap budaya yang lama.

"The nature of conflict between the old and the new cultures and the degree of penetration of the traditional by the industrial, depend both on the attraction of the new and the resistance of the old. The different possible outcomes of this conflict have significance for workers and managers in the industrialization process".(15)

Menurut beliau pula, konflik kebudayaan ini dapat dilihat dalam 5 elemen kebudayaan yang wujud dalam proses perindustrian, iaitu

(12) David Dressler, Op.cit., m.s. 136.

(13) M. Biesanz, Op.cit., m.s. 64.

(14) Ibid.

(15) Clark Kerr, Industrilism and Industrial Man, Penguin Books, England, 1973, m.s. 93.

2.3.1 Sistem Keluarga

Masyarakat tradisional yang mengamalkan sistem keluarga besar (extended family), ia telah mulai musnah dalam proses perindustrian. Dalam sistem keluarga yang besar itu, keluarga mempunyai fungsi dalam ekonomi dan setiap anggota masyarakat mempunyai hubungan yang rapat serta mempunyai kepentingan yang sama; iaitu mereka mempunyai obligasi atau tanggungjawab antara satu sama lain. Jadi sistem ini mempunyai kecenderungan untuk mengurangkan insentif individu untuk bekerja kuat, menyimpan dan melabur.

Dalam proses perindustrian, ikatan keluarga seperti ini telah musnah dan diganti oleh keluarga asas (nuclear family). Keadaan ini telah mengurangkan saiz dan peranan-peranan yang dimainkan oleh keluarga besar itu dan seterusnya melemahkan 'commitment' terhadap hanya satu perusahaan saja. Dalam keadaan ini pasaran buruh telah memainkan peranan yang lebih penting, kebolehan, pertandingan, kepatuhan kepada peraturan perusahaan dan kelompok sekerja (work group) adalah penting dalam proses perindustrian. Di samping itu, kepatuhan kepada perusahaan dan kepatuhan kepada keluarga haruslah nyata dan jelas perbezaannya.

2.3.2 Kelas dan Ras

Perindustrian mencabar hirarki yang lama dan menggantikannya dengan suatu peraturan kelas yang baru iaitu kelas pengurus; professional, pentadbir dan pekerja kilang yang telah mengambil tempat golongan tuan tanah; saudagar dan peniaga, tukang-tukang, pengembara dan petani yang wujud pada zaman pre-industri. Dalam ertikata yang lain, mobiliti kelas adalah tinggi

dan setiap individu mempunyai peluang yang sama untuk mencapai taraf hidup yang tinggi yang berasaskan kepada kebolehan individu dan bukan-nya berasaskan kepada aspek keturunan.

2.3.3 Uagama dan Nilaiain Etika

Dalam masyarakat pre-industri, institusi ugama dan penilaian etika yang bersifat ugama biasanya menentukan pola-pola perlakuan anggota masyarakat. Dalam hal ini ugama dan penilaian etika yang bersifat ugama itu mementingkan 'place' dan 'duty' yang tidak mempunyai hubungan dengan pembangunan dan keuntungan ekonomi serta ia menentang perubahan dan inovasi terutamanya dalam sains dan teknologi. Di samping itu, ia juga mempunyai pengaruh ke atas perhubungan antara 'superior' dan 'subordinate', tuan dan hamba, pengurus dan pekerja. Hamba mesti taat kepada 'superior'-nya dan tuan mempunyai kewajiban untuk mempertahankan hambanya. Akan tetapi, dengan kedatangan budaya industri elemen-elemen budaya tradisional itu telah dihapuskan dan digantikan oleh ugama dan nilaiain etika yang mementingkan kepentingan ekonomi dan pembangunan ekonomi, inovasi serta perubahan saintifik.

Akan tetapi, menurut Clark Kerr pula, kepercayaan, agama dan nilaiain etika tidak semestinya menghalang pembangunan, contoh yang paling jelas ialah negara Jepun yang merupakan negara yang maju dan moden, tetapi kebanyakan daripada nilai-nilai lama tetap dikekalkan.

Pendapat ini juga sama dengan pendapat G.M. Foster,

[18] George M. Foster, "Traditional Cultures: The Impact of Technological Change," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1964 yang dikutip dalam buku Clark Kerr, *Industrialism and Modernization*, pp. 10-11, New York.

"Traditionalist religious values do not seem to have been as serious an obstacle to economic development in the long run as some anthropologists have thought". (16)

2.3.4 Konsep Sah/Konsep Undang (Legal Concepts)

Dalam masyarakat tradisional, kebudayaan dan norma-norma sosial adalah lebih penting daripada undang-undang tertulis untuk mengawal hubungan manusia. Jadi ia menafikan hak-hak individu dan harta benda individu. Akan tetapi, kemajuan dalam masyarakat telah membina institusi-institusi yang berbentuk badan perundangan yang mempunyai kanun undang-undang dan mahkamah untuk menginterpretkan dan menggunakan undang-undang tersebut. Oleh itu setiap kawasan atau tempat bekerja ada undang-undang atau peraturan yang tertentu untuk mengawal keamanan dan juga menggalakkan pembangunan ekonomi melalui perlindungan yang ada untuk menjamin hai individu dan hak harta benda.

2.3.5 Konsep Negara Negeri (Concepts of Nation State)

Masyarakat tradisional biasanya mempunyai banyak pembahagian kelompok, ini merupakan suatu halangan untuk mewujudkan satu negara negeri yang kuat. Dalam masyarakat perindustrian, suatu organisasi pusat yang kuat adalah penting bagi mewujudkan suatu perasaan kebangsaan yang mana ia akan memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi sesuatu negara.

(16) George M. Foster, 'Traditional Cultures: The Impact of Technological Change,' *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1956 yang didapati dalam buku Clark Kerr, Industrialism and Industrial Man, Op.cit., m.s. 102.

2.4.0 Sejarah Jepun Selepas Perang Dunia Kedua

Perindustrian Jepun adalah kejayaan yang tidak dinafikan.

Semasa pemulihan Meiji (1868), ekonomi Jepun adalah ketinggalan, berfeudal, pendapatan yang rendah dan ekonomi berasaskan kepada pertanian.

Pemimpin-pemimpin Meiji telah membawa negara tersebut ke arah perindustrian dengan kadar yang begitu pesat. Pemodenan dan pembaratan di masa Meiji telah menyebabkan dalam masa 30 tahun saja Jepun wujud sebagai sebuah negara yang maju, makmur, moden dan kuat. Akan tetapi penglibatan Jepun dalam Perang Dunia Kedua dan kekalahannya dalam perang itu telah mengakibatkan kehilangan hampir keseluruhan yang diusahakan sejak zaman Meiji. Negara Jepun terpaksa membangunkan semula ekonominya selepas perang. Apakah yang mendorong kejayaan perindustrian Jepun? Ini adalah sesuatu perkara yang telah menarik perhatian ramai orang.

Menurut Goh Cheng Teik, ⁽¹⁷⁾ ada beberapa sebabnya dan di antara yang terpenting ialah:

- (i) Tekad untuk membangun - Selepas Perang Dunia Kedua, masyarakat Jepun mengalami berbagai masalah dan kehidupan mereka sangat susah, bandar-bandar menjadi musnah dengan teruk sekali akibat pengeboman seperti bandar-bandar Hiroshima dan Nagasaki oleh bom-bom atom, mereka terpaksa memulihkan kedudukan mereka dan kini telah berjaya berdiri di atas kaki sendiri dan setanding dengan kedudukan ekonomi

(17) Goh Cheng Teik, Utusan Malaysia, 2hb Jun 1963, m.s. 4.

Jepun dapat di barat. Dalam hal ini, menurutnya lagi, kerajaan Jepun

- (1) tidak mendesak masyarakat Jepun untuk bekerja kuat bagi membangunkan kembali negara di tahun-tahun selepas perang,
- (2) Menekan kepada kelompok aserja (Groupism); mereka berbuat demikian adalah di atas kehendak-kehendak mereka (rakyat) sendiri.
- (3) Komunikasi terhad kepada organisasi (group communication within the organisation);

- (ii) Kesanggupan untuk mempelajari dari orang lain, orang Jepun membuat keputusan secara persetujuan rama (group decision-making) merupakan masyarakat yang sedia menerima hakikat kelemahan dan kekurangan diri, ini adalah aspek yang penting dalam kejayaan dan pembangunan.

2.5.1 Sistem Aserja Semasa Hidup

- (iii) Kekurangan bahan-bahan mentah atau sumber-sumber semulajadi.

Jepun hanyalah saiz Montanna-Ladang untuk menanam bahan-bahan makanan adalah tidak mencukupi. Ia juga tidak mempunyai petroleum, besi, arang batu, bijih timah dan lain-lain jenis logam. Pada masa yang sama, jumlah penduduknya bertambah atau terlalu ramai. Di dalam keadaan demikian, orang Jepun tidak mempunyai pilihan melainkan mendapat bahan-bahan mentah dan tenaga dari sumber-sumber luar di samping pasaran luar untuk barangan keluaran Jepun. Jadi mereka mementingkan perindustrian.

2.5.0 Sistem Pengurusan Jepun

Firma Jepun mempunyai ciri-ciri yang berbeza dengan firma barat. Dapat dikatakan perbezaan itu merupakan sumbangan besar terhadap perkembangan daya pengeluaran yang tinggi dalam sesuatu firma. Sistem pengurusan

Jepun dapat dilihat dalam beberapa aspek:

- (1) Sistem bekerja seumur hidup (Lifetime employment);
- (2) Menekan kepada kelompok sekerja (Groupism);
- (3) Komunikasi terbuka antara organisasi (Open communication within the organisation);
- (4) Membuat keputusan secara persetujuan ramai dan penglibatan pekerja (Collective decision-making and workers participation).

2.5.1 Sistem Bekerja Seumur Hidup ⁽¹⁸⁾

Orang Jepun mempunyai pengambilan pekerja yang berbeza dengan cara barat, sistem itu dikenali sebagai sistem bekerja seumur hidup. Ini bererti seseorang itu tidak dibuang kerja hinggalah ia bersara dari jawatannya. Dalam erti kata yang lain, seseorang itu diterima masuk ke dalam keluarga syarikat yang besar setelah diuji. Setelah itu, ia akan dilayan sebagai seorang ahli keluarga besar tadi. Segala keperluan hidupnya yang bersangkutan paut dengan perbelanjaan diambil kira dalam sistem pengajian.

Sekiranya ia beristeri, maka satu elaun tertentu akan dibayar tidak kira isteri itu bekerja atau tidak. Elaun-elaun juga dibayar untuk tujuan perjalanan ulang-alik ke tempat kerja dan untuk tujuan tempat tinggal atau perlindungan. Layanan yang begini istimewa diberikan selama seseorang itu mempunyai tanggungjawab. Setelah anak si-pekerja mulai

(18) Ronald Dore, British Factory & Japanese Factory, London, George Allen & Unwin Ltd., 1973, Bab I.

bekerja misalnya, elaun anak tadi dihentikan. Masyarakat Jepun menghendaki seseorang itu menumpukan sepenuh masa dan tenaga serta taat setia kepada syarikat. Segala tanggungjawab pekerja diambil oleh syarikat dan pekerja perlu menumpukan segala usaha dan masanya untuk menunaikan tanggungjawabnya terhadap syarikat.

Dengan ringkasnya, sistem ini boleh dianggap sebagai sistem pekerjaan yang menyeluruh dan mereka tidak mengamalkan dasar pembuangan kerja. Di bawah ini ada 2 perkara dipentingkan:

- (i) Latihan;
- (ii) Gaji yang berdasarkan kepada senioriti dan sistem kenaikan pangkat (Seniority based on wage and promotion system).

(i) Latihan

Seseorang yang diterima bekerja di dalam sesuatu firma itu yang tidak semestinya mempunyai pelajaran atau kemahiran yang tertentu. Dalam banyak hal firma-firma Jepun pun lebih suka mengambil pekerja yang belum dilatih di satu-satu bidang kemahiran. Latihan kemahiran diberi semasa dalam pekerjaan.

Pekerja-pekerja selalunya diberi dua jenis latihan semasa kerja:

- (1) Latihan Sambil Kerja - Latihan ini diberikan di tempat kerja itu sendiri oleh pekerja-pekerja yang lebih berpengalaman dari mereka.

(11) *Q: How long have you been married?* *A: We've been married for 10 years.*

- (b) Pengetahuan Pengurusan - Biasanya pengetahuan pengurusan

- istimewa kepada pemahaman falsafah syariat. Falsafah

- (29) Dari itu pengalaman seseorang itu menjadi lebih berarti

sekiranya ia memahami falsafah syarikat dengan secara mendalam. Justera itu seseorang diperlukan memegang satu-satu jawatan buat beberapa tahun sebelum dipertimbangkan untuk menaikkan pangkat.

(ii) Gaji yang berdasarkan kepada senioriti dan sistem kenaikan pangkat (Seniority Based wage and Promotion System).

Dalam sistem bekerja seumur hidup Jepun itu 'senioriti'⁽¹⁹⁾ merujuk kepada umur atau jangka masa perkhidmatan yang telah diberikan kepada firma. Pekerja yang baru biasanya menerima gaji lebih rendah, akan tetapi mereka akan diberi saguhati setelah mempunyai jangka masa perkhidmatan yang lama kepada firma di mana senioriti yang semakin meningkat. Walaupun pekerja-pekerja Jepun suka membuat kerja yang lebih dari lingkungan tanggungjawab mereka, tidaklah pula mereka menuntut upah atau ganjaran serta merta. Mereka tidak mendesak supaya gaji mereka ditambah atau elaun khas di-untukkan kepada mereka, mereka tahu yang syarikat memerlukan satu-satu projek itu selesai. Apabila projek syarikat selesai dan berjaya mereka akan merasa matlamat bekerja tercapai, dengan itu syarikat mereka akan lebih maju dan teguh.

Dalam sistem bekerja seumur hidup, soal kenaikan pangkat adalah sesuatu yang lambat. Firma Jepun mempunyai dua bahagian dalam aspek kenaikan pangkat. Bahagian pertamanya ialah peringkat atau tangga gaji. Bahagian ini dikenali sebagai 'gred Kecekapan' dan 'kelayakan' (Functional qualification grade).⁽²⁰⁾ Seseorang itu berdasarkan beberapa faktor yang

(19) Yean Wing Cheong, 'Human Resource Management Lessons from Japan', Malaysian Business, Bulan Februari 1983, m.s. 36.

(20) Wan Ahmad Shafie, Utusan Malaysia, Bulan Mei 1983, m.s. 4.

diambil kira dalam penilaian tahunan boleh naik dari satu gred kepada gred yang lain, dan kenaikan ini membolehkannya menerima gaji yang lebih besar.

Bahagian yang kedua ialah apa yang dikenali dengan panggilan kedudukan (position) kenaikan kedudukan tidak selalunya membolehkan seseorang itu menerima gaji yang lebih. Apa yang mungkin diterimanya ialah sedikit elaan kerana memegang kedudukan tadi, kedudukan ini sebenarnya satu jawatan yang bersifat 'honorary' saja.

Boleh dikatakan sesuatu kenaikan pangkat adalah berdasar kepada penilaian superior yang memakan jangkamasa yang agak panjang ia-itu berdasarkan kepada jangkamasa perkhidmatannya, kebolehan, kelakuan, personaliti, kejujuran, semangat bekerjasama, potensi kerja, serta sikap terhadap kerja. Tujuan mereka mengada sistem kenaikan pangkat yang lama itu adalah kerana mereka ingin memilih seseorang pekerja yang benar-benar layak dinaikkan pangkat dan kenaikan pangkat juga berdasarkan kepada sokongan (recommendation) superior.

2.5.2 Menekan Kepada Kelompok Sekerja (Groupism)

Didapati kelakuan 'group-oriented',⁽²¹⁾ adalah suatu kelakuan yang biasa bagi orang Jepun, maka dalam sistem pengurusan tidak lari daripada konsep ini. Ini berbeza dengan kelakuan barat yang bersifat 'me-oriented'.⁽²²⁾ Dalam firma Jepun, kelakuan 'group-oriented' menjadi

(21) Yean Wing Cheong, Op.cit., m.s. 34.

(22) Ibid.

asas bagi aktiviti kilang. Ia diadakan kepada setiap orang bermula dari golongan bawahan iaitu pekerja hingga golongan pengurus di atas. Ia merupakan satu unit sosial; suatu kumpulan atau komuniti manusia, pekerja lebih dianggap sebagai ahli keluarga daripada unit pengeluaran. Pada pekerja pula, mereka tidak saja menganggap firma sebagai tempat perlin-dungan tetapi juga sebagai satu komuniti di mana mereka bersedia untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan keseluruhannya. Mereka mempunyai unsur-unsur kekeluargaan yang mempunyai disiplin yang kuat; mementingkan kumpulan dari diri sendiri; taat setia yang tidak berbelah bagi kepada kumpulan dan ketua; kepercayaan kepada hidup yang saling memerlukan antara satu sama lain; tidak tamak dan sebagainya. Jadi segala hasil dalam kehidupan adalah keputusan yang dibuat berdasar-kan kepada kelompok sekerja (team work) atau tenaga bercorak kolektif (collective effort). Dalam keadaan ini, firma Jepun telah mengamalkan 'job rotation' ⁽²³⁾ untuk mengelakkan sesuatu individu menjadi terlalu khusus dalam sesuatu bidang kerja tertentu. Sekiranya tidak, maka se-seorang pekerja itu akan menjadi terlalu individulistik. Tujuan 'job rotation' itu juga membolehkan pekerja memperolehi pengetahuan dan kemahiran yang seimbang serta mempunyai ide umum tentang keadaan di seluruh firma.

Dalam keadaan itu, seseorang ahli pekerja dijangka dapat membuat sesuatu kerja tanpa diberitahukan. Sebagaimana dikatakan oleh Yean Wing Cheong,

(23) Ibid. Yean Wing Cheong, Op.cit., s. 32.

[23] Dr. Yusoff, Manajemen Keperluan Dan Individu-Individu Dalam Perindustrian, Persekitaran Alumni 1973, Amalan Kertas Pos 277, s. 35.

"Correct understanding of unspoken communication therefore is regarded as crucial for the smooth functioning of the Japanese organization through its practice of lifetime Employment System".(24)

2.5.3 Komunikasi Terbuka Dalam Organisasi (Open Communication Within the Organisation)

Menurut Drs. Moekijat, komunikasi berarti:

"pertukaran pikiran, idea-idea, keterangan dan pendapat". (25)

Istilah ini dapat digunakan untuk menunjukkan suatu tugas tertentu, ini merupakan suatu proses bekerjasama. Dalam organisasi Jepun, komunikasi adalah sangat penting di mana pertukaran ide dan fikiran selalu digalakkan tanpa mengira kedudukan (ranks). Seseorang yang ingin berjaya dalam firma, ia harus mempunyai hubungan peribadi yang baik dan juga dapat menggunakan jalinan komunikasi untuk menyelesaikan masalah. Jadi mereka selalu mengadakan mesyuarat (meeting) untuk menyelesaikan masalah kerja dan masalah lain. Sebenarnya komunikasi terbuka itu meninggikan semangat kelompok sekerja dan semangat bekerjasama. Jadi ia menolong mengekalkan harmoni kelompok.

2.5.4 Membuat Keputusan Secara Persetujuan Ramai dan penglibatan Pekerja (Consensus Decision-Making and Workers Participation)

Corak membuat keputusan secara persetujuan ramai selalu dikenali

(24) Yean Wing Cheong, Op.cit., m.s. 32.

(25) Drs. Moekijat, Management Kepegawaian Dan Hubungan-Hubungan Dalam Perusahaan, Penerbit Alumni 1975, Bandung Kotak Pos 272, m.s. 158.

sebagai 'sistem Ringi'.⁽²⁶⁾ Menurut Naoto Sasaki,

"The word ringi means obtaining approval on a proposed matter through the vertical, sometimes horizontal, circulation of documents to the concerned members in the organisation...
... As on administrative procedure it consists of 4 steps; proposal, circulation, approval and record".

Terdapat 4 keuntungan asas dalam cara itu, iaitu:

- (a) Beberapa aspek pendapat dapat dikemukakan.
- (b) Perubahan besar akan dapat dikurangkan.
- (c) Golongan yang terlibat akan merasa 'terlibat' (committed) untuk membantu membuat sesuatu keputusan.
- (d) Suatu keputusan yang lebih berkesan dan baik dapat diperolehi.

Dalam sistem ini pihak pengurus bawahan dan pertengahan secara otomatik akan melibatkan diri dalam proses membuat keputusan. Mereka menjangkakan bahawa informasi dan ide harus mengalir dari bawah ke atas. Jadi di samping 'group decision-making' yang wujud di pihak pengurusan, ia juga wujud di antara pekerja bawahan, di mana dalam sesuatu kumpulan tertentu ada ketua yang dipilih oleh superior, ketua ini akan selalu menggalak pekerja di bawahnya memberi cadangan dan pendapat baru tentang sesuatu kerja. Sekiranya cadangan mereka adalah baik dan diterima maka mereka akan diberi hadiah tertentu. Tujuan kumpulan kecil ini bukan saja

(26) Naoto Sasaki, Management and Industrial Structure in Japan, Pergamon Press, 1981, First edition, m.s. 56.

memberi insentif baru tetapi juga mengembangkan suatu kumpulan sebagai individu. Kumpulan kecil ini kadang-kadang dinamakan sebagai 'Quality Control Circle'.⁽²⁷⁾

Dalam etikata yang lain, sistem membuat keputusan Jepun itu adalah hasil daripada pemikiran dan persetujuan kumpulan yang merupakan suatu sistem nilai masyarakat mereka. Bila sesuatu persetujuan keputusan telah dibuatkan, maka tidak ada sesuatu penolakan dapat mengubah keputusan itu. Memang ini berbeza dengan sistem barat yang mana golongan atasan yang membuat segala keputusan, dalam keadaan itu keputusan itu dibuat berdasarkan kebijaksanaannya. Sesudah keputusan telah dibuat, mereka menerangkan atau mengarahkan orang-orangnya melaksanakan keputusan tadi, disinilah masalah mula timbul dan kejayaan dalam banyak hal selalunya tercabar.

2.6.0 Sistem Pengurusan Barat

Dalam sistem pengurusan barat ini, mempunyai etika kerja yang berbeza dengan orang Jepun, perkara-perkara yang dibincangkan adalah berikut:

- (1) Pengambilan Pekerja (Recruitment);
- (2) Kenaikan pangkat dan promosi;
- (3) Kelompok kerja;
- (4) Etika kerja (work ethics);
- (5) Membuat keputusan (Decision-making).⁽²⁸⁾

(27) Naoto Sasaki, Op.cit., m.s. 71.

(28) Ronald Done, Op.cit., Bab 1 - Bab 13.

2.6.1 Pengambilan Pekerja (Recruitment)

Dalam sistem pengurusan barat, sistem pengambilan pekerjaanya adalah berbeza dengan sistem pengambilan pekerja Jepun, sistem barat itu biasanya mengambil pekerja yang berpengalaman atau mempunyai kemahiran dalam bidang tertentu, samada dalam bidang teknikal, perkiraan (kerani) atau pekerja pengeluaran dan buruh-buruh. Oleh itu kebanyakan pekerja-pekerja kilang barat sudah berumahtangga dan mempunyai umur yang lebih tua jika dibandingkan dengan sistem Jepun yang lebih suka mengambil pekerja lepasan sekolah atau universiti. Akan tetapi, sebelum mengambil seseorang pekerja baru, mereka akan memeriksa sepintas lalu tentang kelakuannya ia-itu samada pekerja yang hendak diambil itu pernah membuat kegiatan-kegiatan yang tidak sah dari segi undang-undang atau kenapa pekerja itu meninggalkan jawatan yang dipegang dahulu.

Biasanya 'recruitment' dilihat sebagai perkara yang 'exclusive' antara individu dengan kilang. Mereka tidak mengamalkan sistem kerja se-umur hidup seperti sistem Jepun. Jadi terdapat suatu kefahaman bahawa, bagi pihak kilang, mereka menjangkakan pekerja-pekerjanya tidak akan bekerja secara tetap di kilangnya dan bagi pihak pula, mereka tidak akan bekerja sepanjang umurnya di dalam kilang yang dipilih itu. Dalam keadaan ini kita tidak boleh menentukan samada seseorang pekerja itu benar-benar merupakan seorang yang 'obedient' terhadap kilang. Ini kerana setiap orang mempunyai kebebasan untuk meninggalkan kilang itu bila-bila masa.

Seseorang yang mempunyai kelayakan professional (professional qualifications) atau kelayakan dari badan-badan institusi tertentu serta

berpengalaman akan mempunyai peluang yang lebih baik untuk dipilih oleh pihak kilang. Di kilang barat, seseorang diambil hanya untuk memegang jawatan yang khusus saja, oleh itu perbezaan seseorang jurutera, pekerja teknikal, pengurus dan operator adalah sangat jelas dan tugas-tugas yang dimainkan oleh mereka mudah diketahui.

Tidak dinafikan bahawa dalam kilang barat ada juga latihan orang pekerja ataupun seseorang pengurus akan bekerja dalam kilang tertentu untuk pekerja, akan tetapi jika dibandingkan dengan kilang Jepun, kilang barat tidak begitu memberi suatu 'continuous inservice training' seperti kilang Jepun. Biasanya latihan dalam kilang barat dianggap sebagai suatu peluang untuk memperbaiki kedudukan diri sendiri dan pekerja-pekerja adalah dilatih untuk tugas-tugas yang khusus saja.

2.6.2 Kenaikan Pangkat dan Promosi

Kilang barat mempunyai kriteria yang berbeza dengan orang Jepun untuk menentukan sesuatu promosi, iaitu mereka berdasarkan kepada kemahiran, 'job specification', pengalaman yang berkaitan, kebolehan dan kualiti peribadi. Pada mereka, kenaikan pangkat atau promosi biasanya diikuti dengan kenaikan gaji. Jadi sesuatu peringkat gaji itu biasanya mencerminkan tanggungjawab dan kebolehan individu.

Di dalam kilang barat, gaji mereka selalu ditentukan oleh 'harga pasaran' yang berdasarkan kepada kemahiran yang tertentu. Dalam keadaan ini pengagihan gaji itu menjadi penentu kepada kemahiran yang berbeza. Kenaikan pangkat seseorang pekerja itu juga berdasarkan kepada perundingan individu dengan superiornya yang terdekat bila pekerja itu

merasakan ia sendiri mempunyai suatu perlakuan kerja yang baik dan berkebolehan dalam kerjanya yang seharusnya mendapat ganjaran yang sewajarnya. Bagi pihak kilang itu, kenaikan pangkat dan gaji itu hanya diberikan bila seseorang pekerja itu mempunyai kelayakan yang tertentu. Oleh sebab tata cara promosi kilang barat itu adalah tidak berdasarkan kepada kekananan (seniority) seperti yang terdapat di kilang Jepun, maka seseorang pekerja ataupun seseorang pengurus akan merasa bimbang bila adanya pekerja baru yang mungkin lebih pandai, muda dan aktif daripadanya, walaupun pekerja baru itu adalah di bawah kawalannya. Mereka ini sentiasa takut akan kemungkinan tempatnya diambil alih oleh pekerja baru bila-bila masa bila mereka kalah dalam pertandingan kerja iaitu, mereka kurang berkebolehan berbanding dengan pekerja yang lebih muda itu.

2.6.4. Kerja Berja (Work Ethics)

2.6.3. Kelompok Kerja

Di kilang barat, pekerja-pekerja yang bersifat individuliti adalah lebih ramai daripada pekerja yang bersifat sebagai kelompok sekerja. Jadi ia lebih bersifat individulistik. Pekerja-pekerja di kilang barat, khususnya bagi mereka yang mahir, mereka lebih suka melihat diri sendiri sebagai individu yang otonomi dalam hubungan perjawatan. Mereka mempunyai alat perkakas kerja yang tersendiri dan tidak suka pakai pakaian seragam kilang. Apa yang dipentingkan oleh mereka adalah tempat kerja dan tugasnya (mereka mempunyai tempat kerja yang otonomi). Jadi mereka melihat kelompok sekerja sebagai suatu koleksi individu yang mempunyai fungsi yang berbeza antara satu sama lain. Tiap-tiap pekerja mempunyai tugas yang khusus, dengan itu, seorang foreman dalam kilang barat hanya mem-

punyai tugas yang khusus saja iaitu mengorganisasikan kerja; memberi arahan dan peraturan tentang apa yang hendak dilakukan; dan memeriksa performasi pekerja dibawahnya. Mereka tidak mempedulikan hal-hal yang tidak ada kaitan dengan tugasnya, sebagai contohnya, bila mengadakan suatu pasukan permainan dalam kilang, pasukan itu diadakan atas daya usaha individu yang berkenaan yang mahu melibatkan diri dalam pasukan tersebut, dan pasukan itu bukan diadakan berdasarkan kepada kelompok sekerja. Dalam hal yang demikian, kilang barat tidak mempunyai perpaduan (solidarity) kelompok sekerja yang kuat untuk meminimakan elemen-elemen hiraki dan kewibawaan pihak atasan dan perhubungan mereka adalah tidak erat.

2.6.4 Etika Kerja (Work Ethics)

Pekerja-pekerja adalah berbeza dengan jelas dengan kadar penglibatan mereka dalam kerja kilang, sehingga selain daripada tugas kerja mereka, perkara lain tidak dipedulikan. Oleh sebab itu mereka kurang menitikberatkan persoalan moral di kalangan pekerja mereka.

Bagi mereka, kehidupan kerja harus dipisahkan daripada kehidupan sosial, jadi di kilang barat, keluarga pekerja mempunyai 'kontak' (contact) yang kurang sekali dengan kilang, kalau dibandingkan dengan kilang Jepun di mana keluarga pekerja mempunyai kontak yang erat dengan kilang. Perbezaan status adalah sesuatu yang jelas berlaku di kilang barat, iaitu perbezaan antara golongan pekerja bawahan dengan golongan atasan. Kedua-dua golongan mempunyai masa makan; masa kerja; penggunaan kantin atau tandas; 'fringe benefit' dan sebagainya yang berbeza. Perbezaan ini

adalah berdasarkan kepada peranan-peranan yang dimainkan oleh seseorang dalam kilang.

2.6.5 Membuat Keputusan (Decision-making)

Menurut R. Done, 'decision-making'⁽²⁹⁾ dalam kilang barat adalah,

"is delegated and decentralized to individual positions".

Ini merujuk kepada sesuatu keputusan itu dibuat oleh individu yang tertentu yang mempunyai tanggungjawab yang tertentu terhadap sesuatu perkara yang tertentu. Jadi seseorang pengurus mempunyai tanggungjawab ke atas kesan keputusan yang telah dibuatkan. Pada hakikatnya, pengurus-pengurus biasanya kurang pasti apakah sempadan kuasanya dan sejauhmanakah mereka harus menyampaikan keputusan mereka kepada superiornya yang terdekat. Ini adalah disebabkan dalam kilang barat, mereka tidak mengamalkan suatu komunikasi yang tetap atau bertulis dan berekod. Mereka lebih mementingkan 'verbal communication' dan 'human memory'. Jadi sistem pekerjaan mereka tidak begitu teratur, mereka tidak ada tatacara atau peraturan kilang yang formal dan tercatat atau bertulis mengenai sistem pekerjaan mereka. Oleh itu, bila sesuatu keputusan telah dibuat oleh pihak atasan selalunya akan mewujudkan ketegangan atau penentangan dari golongan pekerja-pekerja bawahan yang tidak setuju dengan keputusan yang telah dibuat. Ini secara tidak langsung menunjukkan bahawa pekerja-pekerja dalam kilang barat mempunyai sifat yang agresif.

(29) Ibid, m.s. 227.

Jadi 'decision-making' dalam sistem pengurusan barat adalah dibuat oleh individu yang berkenaan dan keputusan yang dibuat itu adalah tidak mendapat pendapat-pendapat dari para pekerja bawahan. Keadaan ini selalu menimbulkan percanggahan ide dan seterusnya akan menghalang-kan kemajuan kilang. Dalam bab ini perkara-perkara yang dibincangkan ialah berikut:

- (1) Latarbelakang kilang;
- (2) Struktur dan Organisasi kilang;
- (3) Polisi kilang;
- (4) Rancangan kerja - ini termasuk:
 - (i) Gaji atau ganjaran,
 - (ii) Sistem syif,
 - (iii) Kerja lebih masa (Overtime),
 - (iv) Cuti,
 - (v) Kemudahan kilang.
- (5) Pengambilan pekerja (recruitment).

3.1.0 Latarbelakang Kilang

MECOM merupakan salah satu dari kumpulan syarikat Matsushita di Malaysia. Ianya terletak di Kawasan Perdagangan Bebas, Sungai Way. Keluasan kilang ini adalah 11 ekar. MECOM ditubuhkan pada 12 Disember, 1972, pada bulan September 1973, pengeluarannya mula dipasarkan. Syarikat ini mengeluarkan tiga jenis komponen elektronik yang utama iaitu 'Electrolytic Capacitors'; 'Variable Resistors' dan 'TV Tuners'.

Kapasitor merupakan sejenis komponen yang digunakan untuk menapis dan menghubungkan sesuatu di dalam 'electronic circuit'. Ini boleh

BAB III

KILANG

Dalam bab ini perkara-perkara yang dibincangkan ialah berikut:

- (1) Latarbelakang kilang;
- (2) Struktur dan Organisasi kilang;
- (3) Polisi kilang;
- (4) Keadaan kerja - ini termasuk: (i) Gaji atau ganjaran,
(ii) Sistem syif,
(iii) Kerja lebih masa (Overtime),
(iv) Cuti,
(v) Kemudahan kilang.
- (5) Pengambilan pekerja (recruitment).

3.1.0 Latarbelakang Kilang

MECOM merupakan salah satu dari kumpulan syarikat Matsushita di Malaysia. Ianya terletak di Kawasan Perdagangan Bebas, Sungai Way. Keluasan kilang ini adalah 11 ekar. MECOM ditubuhkan pada 12 Disember, 1972, pada bulan September 1973, pengeluarannya mula dipasarkan. Syarikat ini mengeluarkan tiga jenis komponen elektronik yang utama iaitu 'Electrolytic Capacitors'; 'Variable Resistors' dan 'TV Tuners'.

seperti 2 bahagian yang penting iaitu:

Kapasitor merupakan sejenis komponen yang digunakan untuk menapis dan menghubungkan sesuatu di dalam 'electronic circuit'. Ini boleh

didapati di dalam tiap-tiap set elektronik. Fungsi utama kapasitor adalah untuk menyimpan dan mengeluarkan tenaga elektrik bila-bila diperlukan.

'Variable Resistor' merupakan komponen untuk mengawal letrik (current) dengan menukar 'resistance' elektrik seperti T.V., radio, peti sejuk dan sebagainya.

'TV Tuners' seperti yang terdapat di hadapan T.V. ialah untuk menukar siaran, 'amplification' dan mengurangkan 'frequency' dari stesyen lain. MECOM yang mengeluarkan tuner 'color' dan hitam putih saja seperti 'mechanical' dan 'electronic tuner'.

Antara alat-alat yang mengguna komponen yang dikeluarkan oleh MECOM ialah kamera, radio, perakam keset, mesin mengira, mesin pembasuh, peti sejuk, stereo, talivisyen dan 'cookers'. Kebanyakan barang-barang ini menggunakan 'Variable Resistor', 'Electrolytic Capacitor' atau kombinasi ketiga-tiganya sekali.

Di kilang ini jumlah pekerja adalah lebih kurang 1,300 orang dan pengusaha Jepun seramai 11 orang. Orang Jepun ini biasanya menduduki atau memegang jawatan-jawatan yang penting dalam kilang.

3.2.0 Struktur dan Organisasi Kilang

Struktur dan organisasi kilang ini pada dasarnya dibahagikan kepada 2 bahagian yang penting iaitu:

- (1) Urusan pejabat;
(2) Urusan kilang.

Urusan pejabat dibahagikan lagi kepada 5 bahagian kecil terdiri dari 'manager', 'Plant Manager', 'Section Chief', 'Supervisor' iaitu:

- (1) Personnel;
(2) Accounts;
(3) Sales;
(4) Housing;
(5) Machine shop.

Dalam setiap bahagian kecil tersebut mempunyai pengurus masing-masing yang menguruskan hal ehwal bahagiannya.

Urusan kilang pula terbahagi kepada tiga section yang terbesar iaitu:

- (1) Electrolytic Capacitors Plant;
(2) Variable Resistor Plant;
(3) Tuner Plant.

Setiap section/bahagian mempunyai 'Plant Manager' atau 'Production Manager' dan bagi kilang ini, Plant Manager dipegang oleh orang-orang Jepun dan apabila mereka bercuti dan pulang ke negara Jepun, barulah tempat mereka itu diganti secara sementara oleh orang tempatan yang menjadi 'assistant' atau penolongnya.

Struktur dan organisasi kilang ini juga dikategorikan oleh kilang tersebut kepada 'direct labour' dan 'indirect labour'. 'Direct

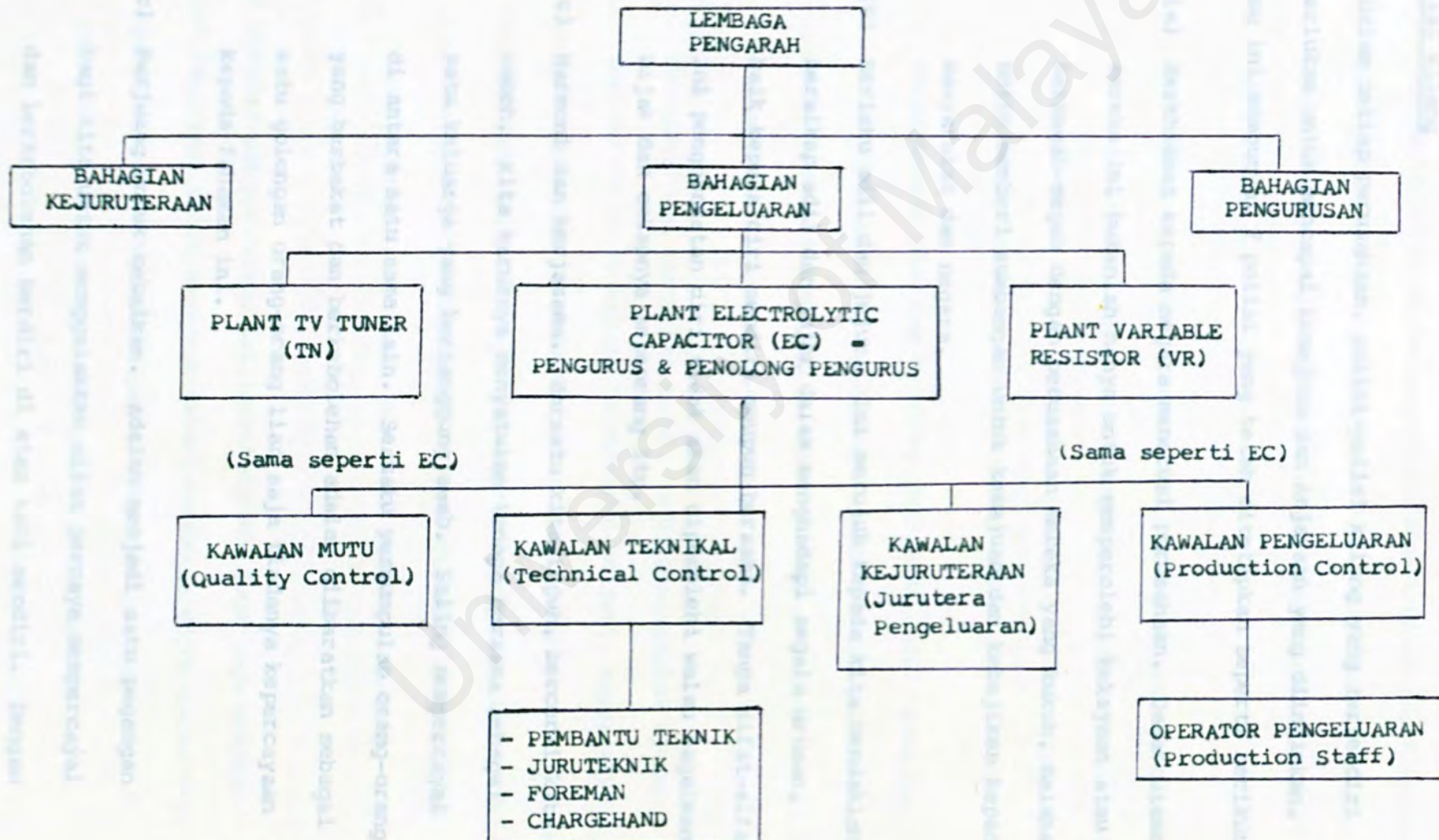
labour' terdiri dari pekerja pengeluaran dan 'indirect labour' merujuk kepada orang-orang yang mengarah, merancang, mengorganisasi, menggerak dan mengawasi perjalanan kilang tersebut. Lazimnya 'indirect labour' terdiri dari 'manager', 'Plant Manager', 'Section Chief', 'Supervisor' atau 'foreman'. Kedua-dua bahagian iaitu 'direct' dan 'indirect labour' mempunyai hubungan yang 'horizontal' atau menegak dan 'vertical' atau mendatar dan amat bergantung di antara satu sama lain.

Dalam aspek pengurusan, terdapat 3 kategori 'management' di dalam struktur dan organisasi di kilang ini. Antaranya ialah:

- (1) Management Atas - yang terdiri dari 'Chairman' dan Lembaga Pengarah.
- (2) Management Menengah - yang terdiri dari ketua-ketua bahagian, 'personnel manager', 'sales manager', 'accounting manager' dan 'plant manager'.
- (3) Management Bawahan - yang terdiri dari 'Foreman 1', 'Senior Foreman' atau 'Junior Foreman' yang berhubungan terus dengan pekerja-pekerja pengeluaran.

Jadi orang yang mempunyai status yang tertinggi sekali di kilang itu ialah 'Managing Director' yang berbangsa Jepun. Beliau bertanggungjawab mentadbir dan mengawasi keseluruhan bahagian kilang tersebut. Beliau juga memberi arahan dan bertanggungjawab kepada pengurus-pengurus dibawahnya, dan kesemuanya mesti patuh kepada arahnya.

RAJAH 1 - CARTA ORGANISASI KILANG MECOM



3.3.0 Polisi Kilang

Dalam setiap perusahaan, polisi-polisi kilang yang tersendiri adalah diperlukan untuk mencapai kemajuan dan kejayaan yang diinginkan. Dalam kilang ini mempunyai 7 polisi yang telah ditetapkan seperti berikut:

- (a) Berkhidmat kepada negara menerusi perusahaan. Dasar utama mereka ini bukanlah hanya untuk memperolehi kekayaan atau bermegah-megah dengan perusahaan mereka yang kukuh, malahan untuk memberi sumbangan untuk kemajuan dan kebajikan kepada masyarakat dan negara.
- (b) Berlaku adil dan jujur. Ini merujuk kepada kita hendaklah bersikap adil dan jujur dalam menghadapi segala urusan, baik kepada diri sendiri maupun bersama. Tanpa sifat-sifat ini penghormatan diri tidak akan diperolehi walau bagaimana bijak dan cekapnya seseorang itu.
- (c) Harmoni dan kerjasama. Bersatu kita teguh, bercerai kita roboh. Kita harusnya menyatukan tenaga bersama sebagai satu keluarga yang bertanggungjawab. Saling mempercayai di antara satu sama lain. Sesuatu perkumpulan orang-orang yang berbakat dan berkebolehan adalah diibaratkan sebagai satu golongan orang-orang liar saja tiadanya kepercayaan kepada fahaman ini.
- (c) Berjuang untuk kebaikan. Adalah menjadi satu pegangan bagi kita untuk menggalakkan sifat percaya mempercayai dan berkebolehan berdiri di atas kaki sendiri. Dengan

adanya sifat-sifat ini seseorang akan beroleh penghormatan melalui berbagai diri menerusi daya usaha sendiri untuk mencapai kebaikan.

(i) Tanpa semangat ini, ketenteraman dan kemajuan tidak akan terlaksana.

(a) Sebagai mawardi ajaran dan latihan kepada pekerja,

(ii) (e) Bersopan santun dan merendah diri. Kita seharusnya menghormati hak asasi kebenaran orang lain, beramah-tamah serta merendah diri. Puji pujian dan penggalakkan hendaklah di-

(a) Berhimpunan setiap pagi sebelum menjalankan kerja beri secara ikhlas untuk memelihara rukun bermasyarakat. (morning assembly).

(b) (f) Menyesuaikan diri dan mengikut peredaran masa. Kemajuan

(c) tidak akan tercapai tanpa penyesuaian diri dengan keadaan

(d) kita di sekeliling yang sentiasa berubah. Beredar masa,

(e) bergeraklah kita bersama-samanya.

(f) Dan lain-lainnya.

(g) Bersyukur dan berterima kasih. Kita mengucapkan syukur dan terima kasih kepada rakan-rakan sejawat, masyarakat

(a) dan negara dan tidak ketinggalan sahabat-sahabat dari luar

(b) atas jasa baik mereka yang sangat dihargai. Mudah-mudahan

(c) perasaan ini akan mendatangkan ketenteraman, kegembiraan

dan kebolehan yang kukuh bagi kita mengatasi segala

Jadi polisi-polisi tersebut telah ditetapkan dan mesti di-

kesukaran.

Di samping ada polisi-polisi tersebut, ada juga lagu kilang

yang mempunyai implikasi untuk menyuruh pekerja-pekerja MECOM bersatukan

hati dan tenaga mereka untuk memajukan perusahaan mereka. Lagu ini

dinyanyikan pada setiap hari sebelum menjalankan kerja harian.

Wakil pekerja akan membaca polisi-polisi kilang tersebut dan diikuti

Ketujuh-tujuh polisi tersebut disampaikan kepada para pekerja melalui berbagai cara:

(i) Melalui pelajaran dan melatih pekerja:

- (a) Semasa memberi ajaran dan latihan kepada pekerja,
- (b) Semasa seminar bagi kumpulan latihan.

(ii) Melalui aktiviti harian dan tahunan:

- (a) Perhimpunan setiap pagi sebelum menjalan pekerjaan (Morning assembly).
- (b) Waktu mesyuarat bagi semua pekerja bawahan.
- (c) Semasa pengumuman polisi tahunan oleh pihak pentadbir.
- (d) Seminar ahli-ahli eksekutif.
- (e) Pengumuman polisi bahagian.
- (f) Dan lain-lainnya.

(iii) Melalui aktiviti umum:

- (a) Melalui slogan dan poster.
- (b) Surat khabar, majalah, gambar dan sebagainya.
- (c) Ide-ide umum dari 'top management'.

3.4.1 Gaji atau Ganjaran

Jadi polisi-polisi tersebut telah ditetapkan dan mesti dipatuhi oleh semua pekerja di MECOM. Tiap-tiap pagi, loceng akan berbunyi tepat pada 7.00 pagi dan diikuti 5 minit untuk bersenam atau menyegarkan badan sebelum kerja harian bermula. Akan tetapi hanya golongan lelaki saja yang mengambil bahagian dalam senaman pagi tersebut. Selepas itu perhimpunan pagi diadakan di setiap bahagian masing-masing. Seorang wakil pekerja akan membaca polisi-polisi kilang tersebut dan diikuti

oleh pekerja-pekerja yang lain. Apabila habisnya pembacaan polisi-polisi tersebut, ketua bahagian akan keluar dan memberi pengumuman yang merangkumi aspek-aspek yang luas tetapi biasanya mengenai kemajuan dan kemunduran pengeluaran mereka dan juga nasihat yang diberikan kepada pekerja supaya berusaha kecil dan sebagainya. Jadi kepatuhan kepada polisi-polisi tersebut adalah terpulang kepada individu, walaupun begitu, apa yang penting ialah mereka harus faham dan mengetahui polisi tersebut seperti yang dikatakan di dalam risalah mereka:

"The important thing is that each employee understand the objectives thoroughly and that he apply this philosophy in his daily work". (1)

3.4.0 Keadaan Kerja

Pendapatan	Kilang, Responden	Persatuan
\$201 - \$250	4	1
\$251 - \$300	6	13
\$301 - \$350	8	8
Jumlah	18	22
(1) Gaji atau ganjaran, (2) Sistem syif, (3) Kerja lebih masa (overtime), (4) Cuti, (5) Kemudahan kilang.		

3.4.1 Gaji atau Ganjaran

Bagi seseorang pekerja baru, ia dibayar sebanyak \$6.50 sehari sebagai gaji asas. Bagi yang telah bekerja lebih dari 3 bulan, mendapat \$6.70 sehari. Mereka yang telah bekerja lebih 6 bulan, bermakna mereka telah disahkan di dalam jawatannya (confirm), gaji mereka dibayar secara gaji bulanan iaitu \$178.00 sebulan.

Di samping gaji asas, pekerja menerima bayaran 'cola' sebanyak \$1.20 sen sehari (\$30 bagi pekerja tetap). Pekerja juga diberi elaun makan 50 sen sehari dan elaun kerja syif sebanyak \$1.00 untuk syif petang (7.00 pagi - 3.40 petang), syif petang (3.00 petang - 11.00 malam) dan \$1.50 untuk syif malam. Syif pagi tidak ada elaun. Semua pekerja syif malam (11.00 malam - 7.00 pagi). Syif ditukar setiap 2 minggu sekali. akan menerima bayaran gaji pada tiap-tiap bulan. Pekerja juga dikenakan KWSP (Kumpulan Wang Simpanan Pekerja) mengikut kadar gaji yang dikenakan. Tuler hanya mempunyai 1 syif, VA mempunyai 2 syif dan B mempunyai 3 syif, setiap bulan.

Jadual 3.1 : Taburan Pendapatan Bersih Responden (Operator) dalam sebulan.

Pendapatan	Bilangan Responden	Peratus
\$150 - \$200	4	22
\$201 - \$250	8	45
\$251 - \$300	6	33
\$301 - \$350	0	0
Jumlah	18	100

Jadual tersebut menunjukkan bahawa keseluruhan pendapat bersih responden adalah sebanyak \$301 kebawah. Ini jelas menunjukkan bahawa pendapatan bersih (tidak termasuk 'overtime' dan elaun) tidak mencukupi untuk perbelanjaan bulanan mereka. Oleh itu, untuk mencukupkan perbelanjaan terpaksa pekerja-pekerja tersebut mengambil 'overtime'.

3.4.2 Sistem Syif

Kilang ini mempunyai 3 syif atau sistem giliran iaitu syif pagi (7.00 pagi - 3.40 petang), syif petang (3.00 petang - 11.00 malam) dan syif malam (11.00 malam - 7.00 pagi). Syif ditukar setiap 2 minggu sekali. Walau bagaimanapun tidak semua bahagian dikenakan bekerja 3 syif, bahagian Tuner hanya mempunyai 1 syif, VR mempunyai 2 syif dan EC mempunyai 3 syif.

Penggunaan sistem syif ini bergantung kepada permintaan terhadap sesuatu komponen itu. Bahagian EC menggunakan 3 syif kerana banyak permintaan terhadap kapasitor di pasaran. Tambahan pula pengeluaran di bahagian EC kebanyakannya mengguna mesin yang mahal harganya. Jadi jika mesin-mesin tersebut tidak dijalankan 24 jam, pulangan kos pembelian mesin-mesin tersebut tidak akan dapat diperolehi. Jadi untuk menjalankan mesin tersebut selama 24 jam, 3 syif diadakan. Hanya pada masa rehat selama 40 minit itu saja mesin-mesin tersebut dihentikan. Bagi komponen-komponen resistor dan 'TV Tuner' tidak begitu banyak permintaannya di pasaran, dengan itu tidak dikenakan 3 syif, tetapi jika berlaku permintaan yang banyak terhadap komponen-komponen tersebut, 'overtime' akan diadakan.

3.4.3 Kerja Lebih Masa (Overtime)

Kerja lebih masa dilakukan selepas waktu kerja yang ditetapkan tamat, akan tetapi ia kadangkala perlu dilakukan pada hari-hari cuti am. Biasanya pekerja-pekerja MECOM akan mengambil 'overtime' sekurang-kurangnya sebanyak 2 jam sehari di samping itu, 'overtime' ini lazimnya juga dilakukan secara paksa bila berlakunya keperluan permintaan yang banyak terhadap komponen-komponen yang dikeluarkannya itu. 'Overtime' secara

paksa ini biasanya berlaku di bahagian Tuner yang mempunyai sistem kerja secara 'assembly line' di mana pekerja-pekerja bekerja di dalam line. Setiap orang di dalam line itu mempunyai tugas tertentu dan tugas mereka itu saling berkaitan antara satu sama lain. Jika seorang dari pekerja di dalam line itu tidak hadir, ini akan menjejaskan proses pengeluaran tersebut. Oleh itu pekerja yang tidak dapat mengambil 'overtime' dikehendaki memberi alasan-alasan yang konkrit dan tempatnya akan diganti dengan orang lain. Bayaran untuk 'overtime' adalah \$2.40 sejam bagi pekerja yang belum 'confirm' dan \$3.60 sejam bagi pekerja yang tetap. Majoriti pekerja-pekerja MECOM tidak begitu minat terhadap 'overtime', ini kerana 'overtime' itu menjadi badan penat dan letih serta kadangkala menyebabkan pekerja terpaksa mengorbankan kegiatan masa lapang yang mereka gemari.

3.4.4 Cuti

Di MECOM selain dari cuti am dan cuti hujung minggu, pekerja juga diberi cuti bergaji dan cuti tahunan. Jumlah cuti tahunan diberi mengikut tempoh perkhidmatan seseorang pekerja itu. Biasanya ramai pekerja yang mengambil cuti tahunan untuk menyambung cuti-cuti perayaan yang sedikit, mereka akan mengambil cuti tahunan supaya cuti mereka itu menjadi lebih panjang lagi. Dengan ini mereka dapat menghabiskan masa dalam jangkamasa yang lebih lama.

Tentang cuti, terdapat keistimewaan yang diberi oleh majikan terhadap pekerja yang tidak pernah mengambil cuti yang telah diperuntukkan dan telah berkhidmat selama 5 tahun, sebagai hadiahnya, pihak kilang akan memberi peluang kepada pekerja berkenaan itu untuk melawat ke negeri Jepun.

perbelanjaan untuk lawatan tersebut dibiayai seluruhnya oleh pihak kilang. Akan tetapi pekerja yang diberi peluang itu juga harus mempunyai rekod pekerjaan yang cemerlang. Menurut responden pengkaji, walaupun mereka (khususnya foremen) mempunyai cuti am dan cuti tahunan, akan tetapi mereka selalu menghadapi kesukaran untuk meminta cuti tersebut melainkan mereka dapat memberi alasan-alasan yang cukup untuk permintaan itu.

3.4.5 Kemudahan Kilang

Kilang MECOM telah menyediakan berbagai kemudahan kebajikan untuk semua pekerjanya, di antara kemudahan-kemudahan yang ada terdiri daripada:

- (a) Rawatan perubatan dan pergigian yang percuma. Doktor akan melawat kilang itu selama 2 jam setiap hari.
- (b) Kelab MECOM. Kelab ini merupakan badan MECOM yang menjalankan aktiviti-aktiviti luar kerja bagi semua pekerja. Untuk menjadi ahli setiap orang harus membayar sebanyak \$1.00 untuk setiap bulan. Antara aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh kelab ini ialah seperti mengadakan pertandingan-pertandingan permainan sukan - bola sepak, bulu tangkis dan sebagainya. Pertandingan-pertandingan ini boleh berlaku perlawanan antara 'section' atau bahagian atau 'department' seperti E.C. berlawan dengan 'personnel department'. Sebenarnya tujuan badan atau kelab MECOM ini adalah untuk mewujudkan hubungan yang erat antara pekerja

dengan pekerja yang lain; antara pekerja dengan pihak atasan termasuk pengurus Jepun. Adakah hubungan erat ini wujud di antara pengurus Jepun dengan pekerja tempatan, ia merupakan sesuatu yang sangat diragu-ragukan. Ini kerana biasanya tidak semua pengurus Jepun akan menghadiri atau melibatkan diri di dalam pertandingan itu, tambahan tidak juga semua pekerja yang dapat melibat diri dalam permainan itu, ini kerana mereka terlalu sibuk dengan kerja mereka atau tidak layak (dipilih) untuk bermain.

(c) Big Sister Movement. Ia ditubuhkan oleh ahli-ahli wanita

yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan lagi kebajikan dan kemudahan moral pekerja wanita. Pekerja-pekerja wanita juga boleh mengutarakan masalah-masalah yang dihadapi di samping perkara-perkara yang berkaitan dengan pekerjaan seperti masalah keluarga, masalah teman lelaki dan sebagainya.

(d) Tempat kediaman. Pihak kilang telah menyewa flat atau rumah-

rumah kedai di sekitar Subang Jaya dan Damansara Utama untuk disewakan kepada pekerjaanya. Setiap unit rumah tersebut mempunyai 4 bilik dan dihuni oleh 16 orang. Setiap penghuni mempunyai gaji yang lebih daripada 1500 sebulan tidak diberi diskaun. Mereka yang tinggal di rumah sewa kilang ini tidak akan menghadapi masalah pengangkutan, ini kerana kilang telahpun menyediakan bas kilang untuk membawa mereka ke kilang dan juga membawa balik selepas kerja.

3.3.0 (e) Kilang MECOM juga mengadakan hadiah-hadiah yang istimewa bagi harijadi pekerja, hadiah-hadiah itu termasuk beg-beg, alat tulis atau alat kegunaan harian; 25% 'staff price' juga diperuntukkan kepada mereka yang ingin membeli barang dari kilang. Pada penghujung tahun, kilang MECOM juga mengadakan Malam Tahunan MECOM dan semua pekerja mesti hadir, dan makan malam itu adalah percuma, di samping itu, pihak kilang juga memberi hadiah-hadiah tahunan 'T-shirt' dan 'Calendar' yang hanya khusus untuk pekerja-pekerja pengeluaran.

Kilang MECOM memang mempunyai berbagai-bagai kemudahan untuk pekerja-pekerjanya. Walau bagaimanapun, pengkaji mendapat bahawa kemudahan-kemudahan kilang tersebut tidak memuaskan ramai pekerja. Seramai 35 orang responden telah disuruh oleh pengkaji untuk mengemukakan pendapat mereka terhadap kemudahan-kemudahan kilang, didapati seramai 18 orang menyatakan bahawa mereka rasa puashati dengan kemudahan-kemudahan yang disediakan oleh kilang, mereka juga menyatakan suasana kilang adalah bersih; mempunyai peraturan yang bersistematik serta ketua mereka bekerjasama dengan mereka. Seramai 3 orang memberi jawapan rasa tidak memuaskan, alasan yang diberikan ialah kilang itu tidak memberi pinjaman, tidak ada 'tea-break' dan pekerja yang mempunyai gaji yang lebih daripada \$500 sebulan tidak diberi coupon. Manakala responden yang lain, mereka memberi jawapan tidak ada apa-apa yang memuaskan atau biasa saja atau ada juga tidak memberi jawapan. Jadi ini menunjukkan kemudahan-kemudahan yang diberi oleh pihak kilang itu tidak begitu memuaskan hati pekerja sepenuhnya, ini kerana kemudahan-kemudahan tersebut lebih merupakan kemudahan 'subsistence' saja.

3.5.0 Pengambilan Pekerja (Recruitment)

Pada dasarnya, kebanyakan pekerja-pekerja di kilang MECOM adalah wanita yang berada dalam lingkungan umur 15-22 tahun, mereka ini telah mencapai peringkat pelajaran L.C.E. atau S.R.P. Didapati kebanyakan dari-pada mereka berasal dari kampung atau luar bandar; oleh yang demikian mereka selalu balik kampung bila cukup bulan, ini kerana mereka telah mendapat gaji bulanan.

Boleh dikatakan mengapa ramai pemuda-pemudi lepasan sekolah lebih suka diterima masuk, ini disebabkan majikan merasakan bahawa mereka iaitu pemuda-pemudi adalah lebih mudah dilatih dengan asas-asas dan prinsip-prinsip kilang untuk mencapai matlamat mereka. Kebanyakan wanita yang diterima masuk akan bekerja sebagai pekerja pengeluaran, manakala lelaki yang diterima bertugas sebagai 'chargehand' yang mempunyai pelajaran pada peringkat S.P.M. atau S.P.V.M. Di kilang MECOM, mereka dilatih lebih dalam lagi supaya kemahiran mereka lebih praktikal.

Bagi pekerja-pekerja baru, sebelum mereka diterima sebagai salah seorang pekerja di kilang, mereka harus menduduki suatu ujian tertentu. Ujian itu dinamakan sebagai 'crippling test' yang berasal dari negara Jepun. Sekiranya seseorang itu lulus ujian tersebut, maka mereka akan terus diterima sebagai pekerja MECOM. Sebenarnya 'crippling test' ini merupakan suatu kaedah untuk memilih pekerja, ujian itu adalah untuk menentukan kelakuan asas atau peribadi seseorang pekerja, iaitu untuk menentukan sifat-sifat kejujuran serta kerajinan seseorang.

BAB IV

HUBUNGAN-HUBUNGAN DALAM KERJA

Dalam bab ini ada beberapa topik yang akan diperkatakan, antaranya ialah:

- (1) Organisasi kerja.
- (2) Komunikasi Kerja.
- (3) Kenaikan pangkat dan promosi.
- (4) Sikap pekerja terhadap pekerjaan dan majikan Jepun.
- (5) Sikap Pengurus Jepun terhadap pekerja tempatan.
- (6) Sikap Pengurus tempatan terhadap pekerja tempatan.
- (7) Pandangan Pengurus tempatan terhadap sistem pengurusan Jepun.

4.1.0 Organisasi Kerja

Organisasi kerja di kilang ini adalah berdasar kepada kelompok sekerja. Setiap 'department' pengeluaran mempunyai beberapa bahagian (section) yang terdiri daripada kelompok-kelompok sekerja untuk mengentime. Jadi kesudian pekerja yang membuat 'overtime' itu adalah bergantung dalikan tugas masing-masing. Contohnya di 'department' E.C. ada 7 section kepada sejauh manakah kerjasama yang wujud dalam kumpulan itu, iaitu 'Leadwire; Caulking; Winding; Sealing; Finishing; N.T. Section dan Leadwire Cutting". Di 'department' V.R. ada 5 section iaitu 'R.E. Section; Preparation dan Auto Assembly; Conveyor Assembly dan Q.C. Technical Office and Store". Setiap bahagian ini mempunyai ketua kumpulan yang mengawasi kerja harian mereka. Dalam hal ini kerjasama dari pekerja adalah sangat

penting, sekira tidak ada kerjasama, maka perjalanan kerja akan tergendala, ini kerana setiap tugas kelompok sekerja mempunyai hubungan yang rapat dengan kelompok sekerja yang lain, ini seterusnya akan menjejaskan matlamat kilang. Oleh itu sebagai seorang ketua, dia harus berkebolehan mengawal kumpulannya dan sabar mengajar pekerja-pekerja di bawah kawalannya. Dalam kelompok sekerja ini, biasanya komunikasi yang rapat dapat terjalin antara ketua dengan pekerja. Di samping ketua harus bersikap adil terhadap semua pekerja. Kadangkala dia juga harus mendengar masalah-masalah yang dihadapi oleh pekerja, serta memberi nasihat samada nasihat yang berkenaan dengan pekerjaan atau tidak. Ketua tersebut biasanya mempunyai 3 tahun pengalaman baik iaitu biasanya tidak dapat memberi nasihat yang baik kepada pekerja di kilang ini dan pernah juga mengadakan **prestasi** (performance) kerja yang baik. Jadi ketua adalah penting untuk memberi tauladan yang baik, dari masa ke semasa mereka mengadakan 'daily section assembly' sebelum dan selepas masa bekerja untuk mengurus kerja harian mereka. Dalam pertemuan ini, ketua yang inginkan section mendapat nama baik akan sentiasa menggalak pekerja rajin bekerja dan capai target yang ditentukan. Tambahan pula mereka akan membincangkan masalah-masalah yang wujud dan mencari penyelesaian, contohnya jika seorang pekerja mengambil cuti, maka tempatnya akan diganti oleh pekerja yang lain yang mungkin harus membuat 'overtime'. Jadi kesudian pekerja yang membuat 'overtime' itu adalah bergantung kepada sejauh manakah kerjasama yang wujud dalam kumpulan itu.

Dalam organisasi kerja ini, biasanya ada pertandingan untuk mendapat nama baik bagi 'section' masing-masing atau individu yang berkenaan. Bagi pekerja yang dapat mengendalikan tugas dengan baik, rajin, mempunyai 'quality conscious', dan mempunyai rekod yang baik seperti tidak pernah

ponteng kerja dan berdisiplin, maka ganjaran atau hadiah akan dianugerahkan kepada mereka sebagai pekerja yang terbaik. Memang kesemua ini adalah juga bergantung kepada sokongan (recommmendation) ketuanya kepada pengurus. Ganjaran ini akan diberi setiap bulan semasa mengadakan 'General Assembly' dan sesiapa yang mendapatkannya memang mempunyai peluang yang lebih baik untuk dinaikkan pangkat.

Di dalam kelompok sekerja ini walaupun ada sistem QCC (Quality Control Circle) akan tetapi sistem ini tidak dijalankan dengan begitu lancar, ini disebabkan kebanyakan pekerja tidak memberi 'response' yang baik iaitu biasanya tidak dapat memberi apa-apa cadangan (suggestion) tentang urusan kerja mereka. Ini disebabkan mereka tidak biasa dengan sistem ini atau mereka masih muda lagi, tidak mempunyai apa-apa pemikiran yang dalam atau pengetahuan yang terhad. Dalam sistem ini, pekerja akan memberi pendapat yang sebaik mungkin untuk meninggi mutu keluaran atau memberi cadangan yang paling baik tentang bagaimana boleh mengeluarkan atau menjalankan tugas dengan cepat dan baik tanpa melibatkan kos yang tinggi atau apa-apa pembayaran yang merugikan kilang. Cadangan itu kemudiannya akan disampaikan kepada pihak pengurus dan setelah dinilai dari beberapa segi dan dianggap berfaedah maka cadangan itu diterima dan tindakan akan diambil. Memang seseorang yang dapat memberi suatu cadangan yang berfaedah memang akan mendapat sanjungan yang baik dan akan mendapat ganjaran dari pihak majikan dan mereka mempunyai peluang kenaikan pangkat yang lebih tinggi. Ganjaran itu diberi berdasarkan kepada 'Grade' yang ditentukan iaitu dari 'grade' 1 hingga 'grade' 9. Mereka yang mendapat 'grade' 1 akan dapat ganjaran sebanyak \$100, akan tetapi majoriti mereka mendapat

'grade' 7 iaitu sebanyak \$10. Di muka surat 60 (lampiran) adalah satu contoh bagaimana cadangan pekerja mengenai kerja dan cadangan itu telah diterima oleh pengurus dan telah menggunakan kaedah yang dicadangkan itu.

4.2.0 Komunikasi Kerja

Menurut Drs. Moebijat,⁽¹⁾

"Komunikasi bererti pertukaran fikiran, idea, keterangan dan pendapat".

Manakala menurut Davis pula,

"Komunikasi adalah proses penyampaian keterangan dan pengertian dari seseorang kepada orang lain".⁽²⁾

Jadi istilah-istilah tersebut dapat juga menunjukkan suatu tugas tertentu atau suatu proses membuat keputusan bersama.

Sistem komunikasi di kilang MECOM adalah teratur dan jelas. Oleh yang demikian, pekerja-pekerja, ketua dan pengurus dapat memperolehi suatu sudut pandangan dan pengertian yang umum dan juga bekerjasama untuk mencapai matlamat-matlamat kilang. Boleh dikatakan melalui komunikasi anggota-anggota dalam organisasi kerja dapat mengembangkan identifikasi yang cukup dengan kelompok untuk bekerjasama pada peringkat yang tinggi. Jadi seluruh organisasi kerja dijalankan tanpa sesat dan kacau-bilau. Di kilang ini, terdapat dua sistem komunikasi iaitu sistem komunikasi yang bercorak lisan dan tertulis. Kedua-dua ini sangat dipentingkan dan sistem komunikasi di kilang ini boleh dilihat dari beberapa peringkat di peringkat organisasi kerja.

⁽¹⁾ Drs. Moekijat, *op.cit.*, m.s. 158.

Pada peringkat pertama ialah antara pengarah dengan pengurus-pengurus di bawahnya. Di peringkat ini bila pengarah mempunyai apa-apa informasi atau apa-apa perundingan, maka mereka akan mengadakan suatu pertemuan yang dinamakan 'Management Meeting' yang diadakan setiap minggu pada hari Isnin. Di sini segala informasi yang berkenaan diutarakan dan kadangkala perbincangan dan pertukaran pendapat diadakan. Dalam masa ini setiap pengurus atau eksekutif mempunyai peluang untuk mengutarakan pendapat mereka terhadap sesuatu keputusan yang hendak ditetapkan, jadi di sini berbagai pendapat diutarakan supaya mencapai satu keputusan yang benar-benar konkrit dan dipersetujui bersama. Sistem membuat keputusan sedemikian tidak dinafikan bahawa ia merupakan suatu keputusan yang dibuat berdasarkan kepada persetujuan bersama atau 'consensus decision-making'. Bila keputusan telah ditetapkan maka tidak akan ada apa-apa perubahan yang boleh mengubahnya.

Peringkat kedua adalah antara pengurus-pengurus bahagian dengan pekerja-pekerja mereka (ketua). Di peringkat ini mereka mengadakan 'Production meeting' pada setiap minggu pada hari selesa. Dalam pertemuan ini pengurus-pengurus bahagian akan menyampaikan mesej atau keputusan yang telah dibuat semasa 'Management meeting' kepada ketua masing-masing. Di peringkat ini pengurus harus memberi suatu informasi dan keterangan yang jelas supaya informasi yang disampaikan itu tidak menyeleweng dari maksud asalnya. Kadangkala mereka terpaksa membuat 'demonstrasi' supaya ketua masing-masing benar-benar faham. Di peringkat ini juga informasi bukan mengalir dari atas ke bawah, tetapi ia juga mengalir dari bawah ke atas di mana cadangan dan masalah-masalah pekerja di bawa oleh ketua bahagian masing-

masing untuk disampaikan kepada pengurus masing-masing. Di sini pengurus kadang-kadang akan mengambil perhatian tetapi keputusan mereka tidak dibuat dengan serta merta, ini kerana sebelum membuat sesuatu keputusan mereka harus berunding dengan pengurus bahagian lain. Ini menunjukkan bahawa dalam sistem pengurusan Jepun sebelum sesuatu keputusan dibuat, pihak yang berkenaan akan menilainya dengan teliti dari berbagai sudut supaya dapat menghasilkan satu keputusan yang muktamad.

Peringkat yang ketiga ialah antara ketua bahagian dengan pekerja-pekerja bawahannya. Ketua akan menyampaikan arahan dari atas (pengurus mereka) kepada pekerja. Sebagai seorang ketua, ia harus sabar untuk memberi penjelasan yang terang kepada pekerja, khususnya bagi pekerja-pekerja yang baru, mereka biasanya memerlukan penjelasan yang berulang-ulang kali. Didapati hubungan komunikasi pada peringkat ini adalah paling rapat sekali, ini disebabkan ketua masing-masing pada setiap hari dan setiap masa menjaga perjalanan tugas seharian pekerja, jadi wujud hubungan yang lebih mesra dan ketua lebih memahami masalah-masalah yang dihadapi oleh pekerja.

Peringkat yang keempat ialah antara pengurus dengan pekerja. Komunikasi di peringkat ini adalah jarang sekali. Khususnya pengurus Jepun mereka mempunyai masalah bahasa, didapati kebanyakan mereka adalah tidak begitu fasih dalam bahasa Malaysia. Mereka merasa susah untuk melafaskan hasrat mereka, manakala di pihak pekerja pula, mereka tidak faham bahasa Jepun, jadi kebanyakan mereka mengelak diri dari percampuran atau bertutur dengan pengurus Jepun. Dalam hubungan tersebut orang tengah yang biasanya adalah orang tempatan (ketua) diambil sebagai 'interpreter'.

Di samping komunikasi yang bersifat formal, ada juga komunikasi tidak formal yang biasanya berlaku di luar tempat kerja seperti di 'kantin' atau aktiviti-aktiviti sosial seperti ada pertandingan sukan atau Makan Malam Tahunan. Walau bagaimanapun dalam hubungan komunikasi informal ini, hubungan pengurus tempatan dengan pekerja adalah lebih rapat daripada hubungan pengurus Jepun dengan pekerja, sebab utama ialah masalah bahasa.

4.3.0 Kenaikan Pangkat dan Promosi

Sistem kenaikan pangkat dan gaji di MECOM ini juga berdasarkan kepada sistem kilang Jepun iaitu berdasarkan kepada kerajinan; kehadiran mesti baik; mempunyai catitan peribadi yang baik dan bersih; pengalaman (jangkamasanya bekerja di kilang); sokongan ketua bahagian; senioriti; prestasi kerja dan bertanggungjawab. Pada keseluruhannya sistem ini adalah adil dan baik, setiap orang mempunyai peluang untuk dinaik pangkat berdasarkan kepada daya usaha individu atau kebolehan individu. Walaupun seseorang telah lama bekerja di situ dan tidak menunjuk apa-apa kebolehannya, dia akan kekal pada kedudukan yang asal. Biasanya bagi mereka yang menduduk taraf seperti 'eksekutif' dan pengurus, kenaikan pangkat mereka juga tidak dielakkan dari sistem yang berdasarkan kepada prestasi kerja dan senioriti. Bila seseorang itu yang akan dinaik pangkat, ia biasanya dihantar ke negara Jepun untuk mengadakan latihan lanjutan dan apabila mereka kembali nanti, mereka akan dinaikkan pangkat dan gaji. Bila seseorang itu telah naik pangkat, maka tanggungjawabnya pula bertambah dan dia mempunyai tanggungjawab untuk mengawal dan mengajar pekerja-pekerja di bawah kawalannya.

Akan tetapi, berdasarkan kepada sistem kenaikan pangkat ini, kadangkala akan mewujudkan perasaan tidak puas hati di kalangan pekerja, ini disebabkan kenaikan pangkat dan gaji ini adalah berdasarkan kepada sokongan (recommendation) ketua bahagian yang kadangkala dianggap 'bias' atau pilih kasih oleh pekerja-pekerja yang lain. Bagi mereka yang mempunyai hubungan yang baik dengan ketua bahagian dianggap mempunyai peluang yang lebih baik untuk naik pangkat. Ada juga sistem ini tidak begitu baik kerana pengurus sendiri tidak menyaksikan prestasi kerja pekerja itu dan hanya bergantung kepada ketua bahagian. Jadi kadangkala membawa suatu pemilihan yang tidak tepat.

4.4.0 Sikap Pekerja Terhadap Pekerjaan dan Majikan Jepun

Daripada 35 responden pekerja, terdapat 31 responden (89%) daripada 35 responden itu telah memberi jawapan bahawa mereka merasa puas hati dengan pekerjaan di kilang MECOM ini, akan tetapi apabila ditanyakan adakah bercadang bekerja menetap atau tidak? Seramai 25 (80%) responden daripada 31 itu telah memberi jawapan tidak tahu; sementara atau sekiranya ada peluang yang lebih baik, mungkin mereka akan tukar kerjanya. Kalau mereka sukakan pekerjaan itu dan berpuas hati, tentu ramai yang menjawab ingin menetap dengan pekerjaan itu, tetapi dari data-data yang didapati menunjukkan bahawa mereka masih ragu-ragu dengan kerja mereka itu. Tidak dinafikan sekiranya ada peluang yang lebih baik dan tawaran kerja yang lebih istimewa dari tempat lain, mereka tidak berfikir 2 kali untuk meninggalkan kerja yang ada sekarang ini, tambahan pula, mereka merasa masih muda lagi boleh pergi ke mana sesuka hati. Ada juga yang kata

tidak menetap di kilang, ini adalah disebabkan mereka takut kilang ini akan 'bankrupt' pada satu hari nanti dan merasa lebih baik melibatkan diri dalam bidang perniagaan. Kebanyakan daripada mereka mengakui bahawa kilang ini memberi berbagai latihan dan ajaran yang baik sekali, akan tetapi mereka juga bersetuju bahawa mereka hanya mengambil kesempatan ini untuk menambah pengalaman dan kemahiran saja. Jadi kilang ini cuma dianggap sebagai tempat mendapat latihan dan pengalaman asas.

Memang ada juga yang ingin menetap di kilang ini, kebanyakan daripada mereka terdiri dari wanita-wanita yang telah berkahwin atau umur yang telah meningkat, bagi mereka bekerja di mana-mana tempat adalah sama, tambahan pula, kilang itu juga dekat dengan rumah mereka.

Kira-kira 94% daripada mereka berkata bahawa mereka tidak ada masalah menyesuaikan diri dalam kilang ini. Mereka kata suasana kerja di kilang adalah baik dan bersih, khususnya bagi mereka yang pernah kerja di tempat lain setuju bahawa kilang ini adalah sangat bersih. Tambahan pula di kilang ini terdapat ramai kawan yang bekerjasama antara satu sama lain. Walau bagaimanapun bila ditanya adakah peraturan di kilang ini ketat dan 20 responden (57%) kata tidak ketat, ini menunjukkan tidak semua orang suka kepada peraturan-peraturan di kilang ini.

Alasan yang diberi oleh mereka yang menyatakan peraturan di kilang ini adalah ketat ialah mereka mempunyai perasaan terasing iaitu mereka merasa bahawa mereka tidak dapat melakukan pekerjaan dengan sesuka hatinya, tetapi harus patuh kepada arahan yang telah diberikan. Setiap hari mereka harus mencapai target yang telah ditetapkan oleh pihak majikan.

Oleh itu, mereka harus bekerja sepantas yang boleh setiap masa. Tambahan pula, mereka tidak dibenar berbual-bual semasa bekerja kerana pihak majikan takut jika kebenaran berbual-bual diberi, mereka akan melalaikan tugas dan 'target' untuk sesuatu hari itu tidak akan tercapai; dengan itu juga pihak majikan dengan sengaja tidak memasang radio. Tambahan pula, jenis pekerjaan ini adalah membosankan dan amat memenatkan badan, ini kerana ia memerlukan ketekunan dan ketelitian yang penuh. Jadi pengkaji dapati masih kedapatan pekerja yang berbual semasa bekerja supaya menghilangkan perasaan bosan dan mengantuk. Ada juga yang merasa tidak seronok kerana kadangkala mereka merasa lapar pada petang hari, dan pihak kilang juga tidak mengamalkan 'tea-break' bagi mereka.

Berkenaan dengan cuti pula, pekerja merasa sangat susah untuk mendapatkannya dan cuti yang diambil itu tidak melebihi 6 hari dalam jangkamasa yang sama. Kalau hendak melebihi 6 hari, maka pekerja harus memberi alasan yang baik, mereka merasa kebebasan mereka terkongkong, perasaan ini akan menambah lagi jika melihat kepada 'overtime' atau syif yang kadangkala mereka terpaksa mengambilnya dan mengorbankan hiburan-hiburan selepas kerja mereka. Walaupun mereka boleh mendapat wang yang lebih tetapi mereka merasa masa lapang untuk mereka hanya terikat dengan kerja pada setiap masa. Pada hari Ahad pula, kebanyakan mereka tidak berbuat apa-apa, ini kerana mereka terlalu penat bekerja selama 6 hari, jadi kebanyakan mereka tidur saja. Oleh yang demikian, ada pekerja-pekerja yang berkata mereka seperti 'jentera' dan 'lembu', pihak majikan yang cuba mendapat keuntungan yang maksima dari tenaga mereka, sedikit pun mereka tidak melepaskan, iaitu setiap pekerja mesti berusaha 8 jam

sehari. Perasaan tidak puas berlaku bila pekerja merasai pendapatan yang diterima tidak seimbang dengan tanggungjawab atau kerja yang ditanggung oleh mereka.

Bagi responden yang menyatakan peraturan di kilang MECOM adalah tidak ketat, alasan yang diberi oleh mereka adalah bahawa mereka dapat menyesuaikan diri dengan peraturan kilang, menurut mereka melanggar atau menentang peraturan kilang memang hanya membawa kerugian kepada diri sendiri saja.

Walaupun bagi mereka yang menyatakan peraturan di kilang ini ketat atau tidak ketat, pengkaji dapati bahawa pekerja-pekerja tidak ponteng kerja. Mereka tahu perbuatan ini amat memburukkan rekod peribadinya dan ini seterusnya akan mempengaruhi kenaikan pangkat dan kenaikan gajinya. Ponteng kerja selalu berlaku pada pekerja-pekerja baru tetapi bagi pekerja yang lama, mereka tahu akibat buruk jika mereka melakukannya.

Mengenai pandangan pekerja terhadap majikan Jepun, mereka mengakui bahawa pengurus Jepun memang sangat rajin bekerja, kadangkala mereka menganggap mereka terlalu rajin bekerja sehingga menjadi 'workaholic' atau penagih kerja. Bila ditanya adakah mereka suka kepada jenis sikap kerja ini? Kebanyakan daripada mereka menyatakan bahawa mereka tidak suka; menurut mereka kalau selalu bekerja saja, maka ia tidak bermakna dalam kehidupan. Ada juga 'line leader' menyatakan sikap kerja Jepun yang ingin membuat kerja lebih selepas waktu kerja, lebih merupakan suatu perlakuan 'superficial' saja. Pada mereka sekiranya kerja mereka sudah selesai pada waktu kerja, itu sudah cukup. Mereka merasa lebih baik menghabiskan masa di rumah daripada di kilang yang membosankan. Ada juga pekerja yang

anggap sikap 'work means work' itu terlalu 'rigid' kerana mereka sebagai manusia pasti ada menghadapi masalah dan memerlukan tolak ansur dari pihak atasan. Oleh itu ada pekerja menamakan pengurus Jepun atau orang Jepun sebagai 'kayu' yang tidak ada perasaan bertolak-ansur. Apabila sesuatu arahan dikeluarkan, arahan itu mesti diikuti tanpa menimbangkan perasaan pekerja.

Ada 'line leader' mengakui bahawa pengurus Jepun adalah sombong dan berkelakuan 'superior' iaitu menganggap pekerja tempatan bodoh dan tidak berkebolehan seperti mereka. Sikap ini dapat ditunjukkan dalam tunjuk ajar dari mereka, contohnya, pengurus Jepun akan marah bila jentera dihentikan atau 'line leader' tidak dapat mencapai matlamat yang dikehendaki oleh pengurus Jepun. Oleh itu pekerja-pekerja yang kena marah akan merasa sakit hati.

Menurut pekerja-pekerja Melayu pula, pengurus Jepun lebih suka mengajar pekerja-pekerja atau 'line leader' China kerana menurut pengurus Jepun itu, orang-orang China atau 'line leader' China lebih rajin dan mudah memahami apa yang diajarkan kepada mereka. Oleh itu pekerja-pekerja Melayu menyatakan pengurus Jepun selalu menaikkan pangkat pekerja China atau pekerja India, iaitu 'memilih bulu' dalam kenaikan pangkat.

4.5.0 Sikap Pengurus Jepun Terhadap Pekerja Tempatan

Menurut pengurus Jepun di kilang ini, mereka kata ada 3 asas yang penting iaitu kilang, keluarga dan kawan dan kepentingannya adalah mengikut keutamaan yang tertentu iaitu:

(1) Kilang

(2) Kawan

(3) Keluarga

'Kilang' dianggap sebagai asas yang terpenting, ini kerana apabila pengeluaran kilang merosot maka kilang tidak ada banyak keuntungan, ini seterusnya akan menjejaskan perbelanjaan keluarga, dalam ertikata yang lain, apabila kilang tidak dapat memberi pekerjaan kepada pekerja maka pekerja tidak akan mempunyai gaji untuk meniarakan keluarganya. Jadi untuk menjaga perbelanjaan keluarga, mereka harus mengutamakan kilang iaitu selalu cuba memperbaiki dan mengembangkan kedudukan kilang supaya kilang akan mendapat keuntungan yang banyak 'Kawan' diberi keutamaan yang kedua pentingnya, ini adalah kerana 'kawan' adalah penting untuk menolong dalam urusan pekerjaannya. Bagi mereka kerja bermakna kerja (work means work) dan mereka menaruh tumpuan sepenuh terhadap kerja mereka kehidupan peribadi harus diasingkan dari kerja.

Menurut pendapat pengurus Jepun kilang ini, mereka merasa pekerja tempatan tidak mempunyai semangat kerja yang kuat seperti pekerja Jepun, ini kerana pekerja tempatan lebih mementingkan keluarga dan kepentingan diri sendiri daripada kilang. Pada mereka, pekerja tempatan tidak begitu 'loyal' kepada kilang, tidak mempunyai 'sense of responsibility' dan 'sense of contribution' terhadap kerja adalah lemah jika dibandingkan dengan pekerja Jepun. Menurut mereka pula, pekerja tempatan hanya mencapai 60% semangat kerja dari pekerja Jepun, pekerja-pekerja tempatan tidak tahu apakah tanggungjawab dan tugas mereka serta tidak memahami polisi kilang dengan betul. Keadaan ini selalunya melambatkan kerja

dan mutu pengeluaran. Mereka mendapati bahawa pekerja-pekerja yang baru adalah sangat takut kepada kekotoran dan kerja syif, terutama sekali orang China. Pada pendapat mereka, ini adalah satu sikap yang paling buruk untuk belajar dan mencapai kemajuan.

Bagi mereka, seorang ketua atau 'leader' yang berkebolehan, ia harus dapat bekerja dengan baik; bertanggungjawab; rajin; mempunyai pemikiran yang luas (a good judgement); dalam membuat sesuatu harus mempunyai rancangan dahulu dan dapat menangkap informasi dengan cekap dan jelas. Menurut mereka, ketua atau 'leader' tempatan pada keseluruhannya adalah di bawah 'average' atau sederhana saja. Pada mereka, ia adalah disebabkan masyarakat Malaysia pada keseluruhannya tidak mempunyai pengetahuan teknikal yang tinggi. Akan tetapi mereka kata pekerja-pekerja tempatan adalah mudah dilatih, memang ini tidak dinafikan kerana kebanyakan pekerja-pekerja itu terdiri daripada pemuda-pemudi lepasan sekolah, mereka memang mudah dilatih mengikut peraturan-peraturan dan prinsip-prinsip kilang.

Tentang kebolehan pekerja tempatan, mereka mengakui bahawa mereka lebih suka mengajar orang China, ini disebabkan pekerja-pekerja China lebih rajin dan cepat memahami tunjuk ajar yang diberikan. Orang Melayu adalah lambat memahami dan kurang minat untuk belajar iaitu mereka jarang bertanya perkara-perkara yang tidak difahami oleh mereka. Mereka kata pekerja China tidak segan untuk bertanya dan pada mereka sikap ini adalah baik kerana ini membolehkan seseorang betul-betul faham akan tugasnya. Bagi pekerja India mereka adalah sederhana saja.

Walau bagaimanapun, pengurus Jepun kilang ini mengakui bahawa pekerja-pekerja kilang ini lebih mementingkan gaji dan 'increment' dan pada keseluruhannya mereka tidak memberikan perhatian yang serius terhadap pekerjaan dan tidak begitu berminat untuk bekerja dalam jangka masa yang panjang.

4.6.0 Sikap Pengurus Tempatan Terhadap Pekerja Tempatan

Menurut pendapat-pendapat golongan eksekutif dan pengurus tempatan di kilang MECOM yang pernah mendapat latihan di negara Jepun, mereka telah memberi beberapa pandangan mereka tentang ciri-ciri yang dianggap sebagai pekerja yang baik. Di peringkat pekerja bawahan, mereka harus mempunyai ciri-ciri seperti berikut; iaitu semangat bekerjasama; bertanggungjawab; rajin; harus mempunyai keinginan mempelajari sesuatu; berdedikasi terhadap kerja; sanggup menghadapi cabaran dan juga aktif dalam sukan. Di peringkat ketua pula, di samping ciri-ciri tersebut tadi, mereka juga harus mempunyai ciri kepimpinan iaitu kebolehan mengawal pekerja-pekerja di bawah kawalan mereka dan juga dapat memahami polisi-polisi kilang. Di Jadual 4.1 adalah data mengenai pandangan pengurus tempatan terhadap prestasi kerja (performance) pekerja di dalam beberapa aspek.

Dari Jadual 4.1, kita dapati bahawa pekerja-pekerja pada keseluruhannya adalah tekun kerja serta mereka patuh kepada arahan yang diberikan oleh ketua mereka, akan tetapi di satu pihak yang lain mereka tidak mempunyai semangat kerja yang bersifat dedikasi khususnya jika dibandingkan dengan pekerja Jepun (menurut pendapat pengurus tempatan) pekerja adalah jauh di belakang dari aspek dedikasi terhadap kerja, dan

Jadual 4.1 : Pandangan Pengurus Tempatan Terhadap Prestasi Kerja Pekerja.

Perlaksanaan (performance) Pekerja	Pendapat 15 orang Pengurus	
	Sikap Positif	Sikap Negatif
Progresif pekerja	11 = 73 (%)	4 = 27 (%)
Tekun usaha	12 = 80	3 = 20
Kerajinan	6 = 40	9 = 60
Bertanggungjawab	10 = 67	5 = 33
Dedikasi Terhadap Kerja	2 = 13	13 = 87
Keinginan untuk belajar (Ketua)	5 = 33	10 = 67
Sanggup menghadapi cabaran	5 = 33	10 = 67
Kemahiran kepimpinan (Ketua)	8 = 53	7 = 47
Hormat kepada perintah	13 = 87	2 = 13
Sikap responsif pekerja (memberi cadangan)	1 = 7	14 = 93
Ketepatan kerja	14 = 93	1 = 7

juga mereka tidak mempunyai suatu semangat ingin membelajar kerja baru atau takut kepada kerja yang lebih, dengan demikian mereka selalunya tidak mempunyai sikap yang responsif terhadap kerja-kerja yang dilakukan oleh mereka. Ini adalah disebabkan oleh mereka tidak mempunyai minat untuk menganggap kerja mereka itu sebagai 'career' dan mereka hanya mencari nafkah saja (they just earn a living). Tambahan pula, sekiranya mereka tidak suka kepada kerja mereka, bila-bila masa mereka boleh berhenti dan mencari kerja yang lain. Maka dengan sikap yang tidak apa

terhadap kerja dan sikap menukar kerja sesuka hati, telah memberi kesan kepada kecekapan; kepantasan serta mutu sesuatu kerja. Setiap bulan ada pekerja-pekerja baru yang masuk dan mereka ini akan mempelajari tugas yang baru, dalam hal yang demikian, mereka tidak tahu apa yang harus dibuat dahulu dan apa yang tidak harus dibuat. Ini mengakibatkan kelam-kabut dalam kerja.

Menurut mereka pula, biasanya 'line leader' mempunyai sifat semangat tanggungjawab, kebolehan dan keinginan belajar perkara baru yang lebih tinggi dari pekerja-pekerja pengeluaran atau pekerja bawahan. Ini tidak dinafikan bahawa 'line leader' mempunyai pengalaman dan kesedaran yang lebih, mereka sedar bahawa melalui prestasi kerja (performance) inilah yang mereka mempunyai peluang untuk menunjukkan kebolehan mereka dan akan dapat peluang yang lebih baik untuk dinaik pangkat.

Kalau dibandingkan dengan pekerja Jepun, didapati pada keseluruhannya atau biasanya pekerja-pekerja tempatan adalah malas, mereka tidak mempunyai sikap ingin bekerja yang kuat, khususnya pekerja-pekerja yang baru.

4.7.0 Pandangan Pengurus Tempatan Terhadap Sistem Pengurusan Jepun

Pandangan pengurus tempatan terhadap sistem pengurusan Jepun boleh dilihat dari beberapa segi. Yang pertama ialah 'Job Rotation'. Menurut mereka, ia adalah sesuatu usaha yang baik dan 'effective' untuk melatih seseorang pekerja untuk memahami keseluruhan organisasi kerja di kilang. Adalah tidak berkesan jika hanya bercakap saja tanpa praktikal. 'Job Rotation' ini bermakna menempatkan pekerja di sesuatu bahagian tempat kerja untuk beberapa tahun yang biasanya 2-3 tahun, atau juga kadangkala

beberapa bulan saja. Selepas itu dia akan ditempatkan di bahagian lain dan proses itu akan terus berlaku pada kemudiannya. Di samping itu, 'Job Rotation' juga mempunyai matlamat untuk mengurangkan kuasa otonomi seseorang pegawai di sesuatu bahagian yang tertentu, contohnya seseorang dari bahagian pentadbiran boleh ditempatkan di bahagian pengeluaran. Ini bermakna 'Job Rotation' bukan berlaku di dalam lingkungan 'department' saja, tetapi juga 'inter-department'. Dalam hal ini juga, seseorang pekerja kilang akan tahu ia sesuai untuk apa jenis kerja atau dalam bahagian mana yang ia mempunyai kebolehan yang lebih baik.

Aspek kedua ialah membuat keputusan (collective decision-making), aspek ini telah pun dinyatakan dalam bahagian komunikasi (4.2.0)⁽³⁾ di mana sesuatu keputusan adalah berdasarkan kepada persetujuan bersama, akan tetapi menurut pendapat pengurus tempatan, pada hakikatnya mereka tidak mempunyai kuasa untuk menolak sesuatu keputusan sekiranya keputusan itu terlebih dahulu ditetapkan oleh pengarah Jepun. Perjumpaan pengurus-pengurus atau eksekutif tempatan kemeja perundingan hanya lebih merupakan 'formality sake' saja. Mereka tidak menafikan sistem ini mempunyai kebaikan, iaitu berbagai pendapat boleh dikemukakan dan suatu keputusan yang lebih berkesan dan 'effective' boleh dibuat hasil daripada persetujuan bersama. Di samping itu 'collective suggestion' juga ada di kalangan pekerja bawahan. Sistem ini adalah baik, menurut mereka lagi, ia membolehkan pekerja mengembang pemikiran secara mendalam dan kritikal, sekiranya berunding antara satu sama lain. Walau bagaimanapun, didapati pekerja-pekerja bawahan khasnya pekerja pengeluaran, mereka jarang memberi pendapat mereka tentang bagaimana hendak memperbaiki mutu kerjanya atau

(3) Sila lihat muka surat 59.

keluarannya serta menyelesaikan masalah kerja.

Aspek ketiga iaitu berkenaan dengan sistem pengurusan Jepun yang tidak mementingkan status atau taraf jawatan yang dipegang oleh seseorang. Menurut mereka, sistem sedemikian harus digalakkan. Dengan sistem seperti ini perhubungan antara pengurus dan pekerja adalah lebih erat dan baik. Sebagai seorang pengurus yang berjaya, tidak seharusnya mereka mempunyai keibutuhan dari universiti atau kolej. Mereka mempunyai sikap yang sombong dan menganggap diri berstatus tinggi, tetapi sebaliknya harus bergaul rapat dengan pekerja dan memahami masalah mereka. Hanya wujudnya hubungan yang rapat dan semangat kerjasama yang terpujuk itu dapat menghasilkan suatu kerja yang licin dan baik. Kebanyakan mereka tidak menafikan bahawa di kilang ini tekanan kerja adalah kuat dan ia bersifat 'demanding'. Akan tetapi mereka juga mengakui bahawa di dalam kilang ini mereka merasa berpadu dan melihat suasana semangat kerjasama yang baik dari pekerja bawahannya.

Menurut beberapa orang eksekutif (4 orang) di kilang ini menyatakan bahawa orang Jepun masih tidak menyampai kemahiran teknologi kepada mereka secara 100%. Ini kerana jurutera-jurutera dan pengurus-pengurus Jepun yang ada di kilang MECOM ini bukan sangat mahir. Mereka datang ke Malaysia sambil mengajar pekerja Malaysia, mereka juga belajar. Kadangkala juga, orang Jepun itu tidak menjawabkan persoalan-persoalan bila ditanyakan mengenai kerja khasnya tentang selok belok pembentukan sesuatu alat jentera yang kompleks.

Didapati bahawa mereka yang mencapai kedudukan atau jawatan yang tinggi seperti pengurus dan eksekutif, kebanyakannya tidak bercadang

untuk meninggalkan kilang ini. Mereka merasa puas hati dengan kedudukan mereka walaupun gaji mereka adalah lebih rendah berbanding dengan pengurus-pengurus yang lain di kilang-kilang lain. Pada pendapat mereka, sistem pengurusan Jepun yang tidak mementingkan kejayaan akademik tetapi menitik-beratkan kebolehan dan kerajinan individu, oleh itu mereka sangat meng-
hargai kedudukan yang mereka ada sekarang. Ini adalah kerana walaupun mereka tidak mempunyai kelulusan dari universiti iaitu kelulusan Ijazah Sarjana Muda, tetapi mereka masih boleh memegang jawatan yang tinggi iaitu sebagai pengurus atau eksekutif, dan kedudukan mereka itu bukan sesuatu yang mudah didapati, ia dicapai melalui daya usaha yang kuat dan rajin serta memakan jangka masa perkhidmatan yang panjang. Pada mereka, adalah merugikan saja jika mereka meninggalkan kilang ini.

kebudayaan yang wujud dalam masyarakat tempatan adalah sesuatu perubahan yang berlaku tidak secara licin yang mengakibatkan keadaan 'mismatch' dan 'inconsistency'. Jadi konflik kebudayaan berlaku antara masyarakat tempatan masih belum dapat menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang baik masuk ke dalam kehidupan mereka.

telah pun dikatakan dalam Bab II bahawa sistem kenaikan pangkat adalah berdasarkan kepada senioriti (kekutan) dan kebolehan. Sistem ini pada teorinya dianggap adil dan baik bagi setiap orang. Akan tetapi sistem ini kadangkala mewujudkan pergeseran iaitu, seseorang yang hendak naik pangkat juga harus berdasarkan kepada rekomendasi atau sokongan ketuanya. Sekiranya pekerja tidak mempunyai hubungan yang baik atau mempunyai masalah peribadi dengan ketuanya, maka pekerja tidak akan mempunyai peluang untuk dinaik pangkat walaupun mereka benar-benar mempunyai kebolehan. Menurut responden pengkaji, mereka menyatakan bahawa walaupun mereka tidak

BAB V

KESIMPULAN

Dalam Bab II, pengkaji telah membincangkan tentang konflik kebudayaan dan perubahan kebudayaan yang wujud akibat pertembungan budaya. Sehubungan dengan Bab II itu, dalam bab ini pengkaji akan membuat satu rumusan bahawa konflik kebudayaan juga wujud di kilang MECOM ini akibat pertembungan budaya masyarakat tempatan yang kuat dipengaruhi oleh nilai-nilai 'pekerja barat' dengan kebudayaan Jepun. Konflik kebudayaan ini wujud disebabkan oleh faktor 'external' iaitu merujuk kepada proses difusi dan proses akulturasi yang telah berlaku. Dalam proses ini perubahan kebudayaan yang wujud dalam masyarakat tempatan adalah sesuatu perubahan yang berlaku tidak secara licin yang mengakibatkan keadaan 'maladjustment' dan 'inconsistency'. Jadi konflik kebudayaan berlaku kerana masyarakat tempatan masih belum dapat menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang baru masuk ke dalam kehidupan mereka.

Telah pun dikatakan dalam Bab II bahawa sistem kenaikan pangkat adalah berdasarkan kepada senioriti (kekananan) dan kebolehan. Sistem ini pada teorinya dianggap adil dan baik bagi setiap orang. Akan tetapi system ini kadangkala mewujudkan pergeseran iaitu, seseorang yang hendak naik pangkat juga harus berdasarkan kepada rekomendasi atau sokongan ketuanya. Sekiranya pekerja tidak mempunyai hubungan yang baik atau mempunyai masalah peribadi dengan ketuanya, maka pekerja tidak akan mempunyai peluang untuk dinaik pangkat walaupun mereka benar-benar mempunyai kebolehan. Menurut responden pengkaji, mereka menyatakan bahawa walaupun mereka tidak

mempunyai masalah peribadi dengan ketua masing-masing, akan tetapi mereka sedar bahawa mempunyai masalah peribadi dengan ketua masing-masing adalah tidak menguntungkan; jadi kata mereka cuba mengelakkan masalah yang boleh wujud yang membawa kerugian pada diri sendiri.

Ada juga pekerja yang cekap dan mempunyai prestasi kerja yang baik dalam jangkamasa perkhidmatan yang pendek di kilang ini, maka dia juga tidak mempunyai peluang untuk dinaik pangkat. Ini kerana dia tidak bekerja lama di kilang ini yang merupakan kriteria yang penting untuk kenaikan pangkat. Keadaan ini jelas berlaku di kilang ini, didapati ada pekerja-pekerja yang menyuarakan rasa tidak puas hatinya terhadap sistem kenaikan pangkat kilang ini. Ini kerana ada di antara mereka yang sudah 6-8 tahun bekerja di kilang ini, tetapi pangkatnya masih sama seperti keadaan yang mula-mula bekerja di kilang ini iaitu kedudukannya masih pada kedudukan 'Production Staff 4' yang mempunyai kedudukan yang paling rendah di kilang ini. Ada juga beberapa orang 'supervisor' yang menyatakan bahawa sistem kenaikan pangkat kilang ini amat lambat. Mereka lebih suka kepada sistem barat di mana promosi adalah lebih cepat dan pengurus akan lebih mengenali mereka yang benar-benar menunjukkan kebolehan.

Tambahan pula, pekerja-pekerja di kilang ini terdiri dari berbagai kaum. Maka bila seseorang dinaikkan pangkat, ketua dianggap 'bias' atau pilih kasih atau kadangkala isu perkauman juga terlibat. Contohnya bila didapati pekerja China dinaik pangkat, maka ketuanya yang juga merupakan seorang China akan dituduh 'pilih kaum' sendiri dan melakukan tindakan yang tidak adil dan sebagainya. Keadaan tidak puas hati di

kalangan pekerja Melayu ini boleh dilihat dalam Bab 4.4.0⁽¹⁾ mengenai pengurus-pengurus Jepun lebih suka menaikkan pangkat orang China dan orang India.

Harus diperhatikan konflik atau pergeseran ini wujud pada hakikatnya pekerja-pekerja tempatan masih belum dapat menerima sistem kenaikan pangkat yang berdasarkan kepada kriteria kekananan dan kebolehan. Rasa tidak senang hati wujud bila didapati pekerja yang lain mempunyai kriteria tersebut.

Mengenai kelompok sekerja dan juga 'Quality Control Circle' (QCC) yang telah disebutkan dalam Bab II (2.5.4)⁽²⁾, didapati sistem ini tidak begitu berjaya khususnya dengan melihat QCC yang mempunyai tujuan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang wujud dalam kerja dan pada masa yang sama memupuk suatu semangat penglibatan diri dalam urusan kerja (to foster greater motivation among workers through job involvement). Akan tetapi sistem ini mewujudkan penentangan secara psikologi iaitu pekerja-pekerja kadang-kadang merasa sistem ini menambahkan tanggungjawab mereka kerana mereka merasa sistem ini adalah tanggungjawab pengurus dan ketuanya. Perasaan penentangan ini dapat ditunjukkan dengan tidak memberi rangsangan (response) terhadap sistem ini iaitu mereka tidak mempunyai minat untuk memberi cadangan atau pemikiran sendiri untuk menyelesaikan masalah yang timbul dalam kerja mereka. Menurut mereka, mereka lebih suka membuat kerja dengan apa yang diberikan atau diperintahkan. Sikap seperti ini memang bertentangan dengan sistem Jepun yang memerlukan setiap pekerja dapat kerja tanpa diberi apa-apa arahan.

(1) Sila lihat muka surat 68.

(2) Sila lihat muka surat 31.

pekerja Berkenaan dengan komunikasi, kilang ini mengamalkan komunikasi terbuka seperti yang terdapat di negara Jepun. Dalam Bab II dan IV⁽³⁾ pengkaji telahpun mengemukakan komunikasi itu wujud dalam dua hala iaitu secara mendatar dan secara menegak. Walaupun di dalam kilang ini ber-
bagai usaha digunakan untuk mengadakan hubungan yang rapat bagi setiap (expectation) yang tinggi terhadap pekerja-pekerja tempatan, mereka pihak iaitu supaya mewujudkan suatu semangat bekerjasama atau semangat kelompok yang kuat. Usaha ini dijalankan samada secara formal atau tidak formal seperti yang telah dibincangkan dalam Bab III⁽⁴⁾ yang berkaitan dengan kemudahan kilang serta polisi-polisinya. Didapati ramai daripada pengurus Jepun kurang mempunyai hubungan yang erat dengan pekerja khususnya 'Operator pengeluaran'; ini disebabkan oleh masalah bahasa iaitu Operator pengeluaran tidak tahu bahasa Jepun dan mereka juga tidak begitu pandai dalam bahasa Inggeris. Ini kerana kebanyakan dari mereka hanya mencapai ke peringkat pendidikan SRP. Bagi orang Jepun pula, mereka tidak tahu Bahasa Malaysia dan tidak pandai dalam Bahasa Inggeris. Jadi adalah menjadi suatu keraguan tentang wujudnya hubungan yang rapat antara majikan pekerja pula. Mereka menyatakan semangat kerja Jepun adalah tidak baik khususnya majikan Jepun dengan pekerja Malaysia pada keseluruhannya tidak dinafikan pula hubungan yang erat memang wujud di antara pekerja dengan pengurus tempatan melalui kefasihan pertuturan Bahasa Malaysia di antara kedua-dua pihak. Jadi sekiranya tidak ada saluran komunikasi yang baik, maka wujud persepsi yang berlainan atau perselisihan faham di antara dua pihak terhadap sesuatu tingkahlaku. Contohnya hasrat majikan Jepun menggalakkan pekerja bekerja 'overtime' dan harus menjaga mutu kerjanya supaya mendapat keuntungan yang banyak; hasrat ini disalah fahamkan oleh pihak

(3) Sila lihat muka surat 31 dan 59.

(4) Sila lihat muka surat 52.

pekerja tempatan sebagai satu tindakan yang menindaskan tenaga mereka. Oleh itu pengkaji mendapati pekerja-pekerja selalu menyuarakan rasa 'jemu' untuk bekerja di sini, jemu untuk mendengar perkataan 'target' kilang.

Dalam kilang ini, pengurus-pengurus Jepun mempunyai jangkaan (expectation) yang tinggi terhadap pekerja-pekerja tempatan, mereka menjangkakan pekerja tempatan harus secepat dan sekebolehan seperti pekerja-pekerja Jepun. Akan tetapi bagi pihak pekerja tempatan, mereka masih belum sesuai dengan sistem pengurusan Jepun ini. Jadi mereka tidak memenuhi jangkaan-jangkaan tersebut; dalam keadaan ini pergeseran tidak dapat dielakkan untuk berlaku sebagaimana majikan Jepun menyatakan pekerja-pekerja tempatan kurang dedikasi dan setia terhadap kilang serta tidak menganggap diri sebagai ahli keluarga di dalam kilang ini. Mereka menuduh ramai pekerja menggunakan perusahaannya sebagai batu loncatan untuk mendapatkan pengalaman dan kemahiran, kemudian mereka akan meninggalkan perusahaan itu untuk mendapat pekerjaan yang lebih baik. Bagi pihak pekerja pula, mereka menyatakan semangat kerja Jepun adalah tidak baik khususnya sikap kerja yang bercorak 'work means work' itu adalah terlalu rigid dan tidak bertolak ansur dan lain-lain perasaan yang tidak senang oleh pekerja tempatan ini telahpun pengkaji membincangkan dalam Bab 4.4.0.⁽⁵⁾ Pergeseran ini berlaku boleh disebabkan masyarakat Malaysia pada asasnya di atas tanggapi yang tertinggi dan masyarakat tempatan terletak di bawah mempunyai sikap tolak ansur yang baik, tambahan nilai-nilai barat yang mementingkan diri sendiri masih kekal dengan kuatnya di kalangan pekerja iaitu lebih mementingkan matawang atau kepentingan diri sendiri daripada keuntungan kilang dan mutu pengeluaran. Budaya masyarakat Malaysia se-

⁽⁵⁾ Sila lihat muka surat 64.

demikian memang berbeza dengan kebudayaan Jepun yang lebih mementingkan kilang dan kerja. Jadi mereka harus mengasingkan kerja dengan kehidupan peribadi. Dalam keadaan ini, bila dua budaya ini bertemu sebagaimana yang berlaku di dalam kilang ini, maka percanggahan kebudayaan tidak dapat dielakkan.

Adalah diperhatikan tentang kebolehan dan kecekapan pekerja tempatan yang dikata tidak setanding dengan pekerja Jepun. Pekerja-pekerja di kilang ini kebanyakan hanya mencapai taraf pendidikan SRP dan SPM saja, ini berbeza dengan pekerja Jepun yang biasanya mencapai pendidikan ke taraf universiti. Dalam hal ini kadar pembelajaran adalah lebih lambat di kalangan yang mendapat pendidikan yang lebih rendah.

Sehubungan dengan sistem Jepun yang mengelakkan sebarang diskriminasi terhadap pekerja dari aspek sosial, status, kebolehan dan kelayakan (performance). Keadaan ini ditunjukkan dengan jelasnya di kilang ini di mana kedua-dua golongan pekerja dan majikan menggunakan kantin dan tempat untuk meletak kereta yang sama dan semua yang memakai pakaian seragam. Akan tetapi pada dasarnya didapati orang Jepun iaitu 11 orang Jepun di kilang ini yang memegang jawatan yang tertinggi; ini menunjukkan perbezaan kategori atau kelas masih wujud. Mereka bekerja di atas kategori yang tertinggi dan masyarakat tempatan terletak di bawah kategori yang rendah atau di bawah mereka.

Berdasarkan kepada Bab 2 (2.5.4)⁽⁶⁾ iaitu membuat keputusan secara persetujuan ramai dan penglibatan pekerja serta informasi yang

⁽⁶⁾ Sila lihat muka surat 31.

mengalir dari bawah ke atas (bottom-up communication), tidak dinafikan bahawa sistem ini dipraktikkan di dalam kilang ini. Akan tetapi didapati bahawa sistem ini tidak dipraktik dengan berjaya khususnya di peringkat pengurus sebagaimana yang telah dibincangkan dalam Bab IV (4.7.0)⁽⁷⁾ tentang pandangan pengurus terhadap sistem pengurusan Jepun, didapati kebanyakan keputusan itu dibuat bukan berdasarkan kepada membuat keputusan secara persetujuan ramai tetapi adalah berdasarkan kepada keputusan yang telah ditentukan oleh pengarah Jepun, kemasukan pengurus tempatan kemeja perundingan hanya bersifat 'formality sake' saja. Di peringkat pekerja pula, didapati response untuk memberi cadangan dan keputusan adalah rendah. Tambahan cadangan-cadangan yang diberi itu tidak seharusnya membawa kos yang tinggi atau kerugian bagi pihak kilang. Dalam keadaan ini pekerja biasanya merasakan pihak majikan tidak mementingkan masalah-masalah yang dihadapi oleh mereka contohnya pekerja-pekerja mempunyai cadangan bahawa pihak majikan harus menyediakan 'tea-break' dan radio untuk mengatasi kebosanan kerja dan kelaparan. Akan tetapi, bagi pihak kilang persediaan ini akan membawa perbelanjaan, jadi cadangan pekerja tidak diterima.

Tindakan pekerja yang suka menggunakan perusahaannya sebagai batu loncatan untuk mendapat pengalaman dan kemahiran adalah didorong oleh naluri ingin hidup dengan lebih baik dan lebih selesa. Tambahan pula pertukaran kerja bukan dianggap sebagai perbuatan yang memalukan seperti kebudayaan Jepun. Kesetiaan, dedikasi dan kesungguhan hanya lahir apabila ada imbalan yang wajar, sedangkan imbalan itu masih belum dinikmati

⁽⁷⁾ Sila lihat muka surat 73.

para pekerja. Mereka masih menerima gaji yang rendah dan bonus hanya sebulan, kadangkala tidak tetap juga seperti mana yang telah dibincangkan dalam Bab III (3.4.1)⁽⁸⁾ di mana gaji asas mereka tidak cukup perbelanjaan bulanan mereka, mereka terpaksa mengambil kerja lebih masa. Tambahan pula kemudahan bekerja yang begitu terbatas dengan gaji yang relatif rendah tidak memadai untuk menampung keperluan harian mereka, apa lagi mereka ini tinggal di bandar besar dan juga perlu kirim wang balik (lebih kurang sebanyak \$20 - \$40 sekali) kepada keluarga mereka di kampung. Terdapat pula peraturan-peraturan yang melarang pekerja melahirkan keresahan mereka terhadap keadaan kerja dalam bentuk yang lebih nyata, ini disebabkan kilang ini tidak ada kesatuan sekerja, jadi rundingan secara kolektif antara majikan dan pekerja sukar diadakan.

Perindustrian di bandar-bandar seperti Kuala Lumpur ini telah dapat menarik minat dan pandangan pekerja di MCOH secara khususnya dan menarik ramai pekerja dari luar bandar bekerja di bandar. Penghijrahan masyarakat Malaysia secara umum, proses ini harus dijalankan secara penduduk ini biasanya terdiri dari pemuda pemudi, jadi adakah kehidupan mereka ini terjamin sekiranya mereka menjadi pekerja bagi sesebuah perusahaan? Jawapannya adalah tidak seperti mana yang dapat ditunjukkan di dalam kilang ini, di samping kilang menyediakan kemudahan-kemudahan yang berbentuk 'subsistence' seperti mana yang telah dijelaskan dalam Bab III (3.4.5)⁽⁹⁾, pekerja tidak menikmati sebarang kemudahan dan faedah seperti elaun rumah atau elaun bagi tambang pengangkutan atau juga elaun bagi mereka yang telah berkahwin.

(8) Sila lihat muka surat 48.

(9) Sila lihat muka surat 52.

Sebagai kesimpulannya, pengkaji dapat membuat rumusan bahawa konflik kebudayaan berlaku adalah disebabkan pekerja-pekerja di Malaysia masih belum menerima unsur-unsur etika kerja Jepun atau belum mengadakan suatu penyesuaian dengan unsur moden ini. Unsur-unsur dan nilai-nilai barat yang diperkenalkan sejak kedatangan Inggeris kuat bertapak dalam pemikiran pekerja Malaysia secara amnya dan di kilang ini secara khasnya. Nilai-nilai barat yang dijunjung tinggi, sifat-sifat yang malas dan keindividuan dan sebagainya yang telah dijelaskan dalam Bab II⁽¹⁰⁾ yang memang bertentangan dengan nilai-nilai Jepun. Jadi sekira kita hendak mengubah sikap dan semangat kerja dari lama (bersifat barat) kepada etika kerja Jepun, perkara yang penting diambil perhatian ialah masa dan pendidikan. Hanya masa yang cukup panjang dan pendidikan yang menekan kepada kebaikan teknologi dan nilai-nilai etika kerja Jepun yang dianggap baik dapat mengubah sikap dan pandangan pekerja di MECOM secara khususnya dan masyarakat Malaysia secara amnya. Proses ini harus dijalankan secara perlahan-lahan dan dalam proses ini perubahan dan konflik kebudayaan adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan daripada berlakunya.

Sehubungan dengan Dasar Pandang Ke Timur yang dilancarkan oleh Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamed, negara Jepun telah dijadikan sebagai 'model' pembangunan bagi negara kita dan kita seharusnya mengikut mereka dan meninggalkan yang kolot. Akan tetapi pada pandangan pengkaji, kita tidak seharusnya menerima kesemua etika kerja Jepun. Kita harus sedar bahawa negara Malaysia dan negara Jepun merupakan dua negara yang berbeza

(10) Sila lihat muka surat 34.

dan negara Malaysia mempunyai berbagai kaum manakala negara Jepun hanya terdiri daripada satu kaum saja. Jadi kita harus hanya memilih apa yang dianggap sesuai dengan masyarakat kita dan pemilihan itu harus dibuat secara berhati-hati.

Di kilang ini, pada keseluruhannya wujud dua pandangan yang berbeza mengenai etika kerja Jepun. Didapati golongan yang terdiri daripada pengurus, ketua atau 'line leader' khususnya bagi mereka yang pernah lawat ke negara Jepun, mereka memberi sambutan yang positif terhadap etika kerja Jepun dan golongan yang kedua iaitu mereka terdiri daripada operator pengeluaran dan 'Chargehand', mereka tidak memberi sambutan yang baik terhadap etika kerja Jepun sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab-bab yang lalu.

Akan tetapi, pada hakikatnya pekerja-pekerja di Malaysia mempunyai pandangan bahawa mereka kerja bukan untuk membangunkan kilang atau negara tetapi untuk kepentingan diri sendiri iaitu untuk mendapat keperluan asas. Ini berbeza dengan negara Jepun di mana pekerja kerja supaya dapat membangunkan negara mereka.

David Sarno, British Factory & Japanese Factory, George Allen & Unwin Ltd., London, 1971.

Samuel, J.K., Sosiologi Suatu Pengantar, Dewan Bahasa & Pustaka, Kuala Lumpur, 1979.

Scott, W.G., Human Relations in Management, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1964.

Sekijima Gontaro, Sosiologi Suatu Pengantar, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, 1962.

Tan Joon Sharie, Artikel dalam Utusan Malaysia, 20 Mei 1981.

Teo Hui Chong, Human Resource Management Learned from Japan, Malayian Business, Dalam Februari 1981.

RUJUKAN

- Biesanz, M., Modern Society Updated For the 70's, Prentice Hall Inc., New York, 1971.
- Clark Kerr, Industrialism and Industrial Man, Penguin Books, England, 1973.
- Coser, L.A., Continuities in the Study of Social Conflict, The Free Press, New York; Collier MacMillen, London, 1967.
- Demerath, N.J., Sociology Perspectives and Applications, Harper & Row Publishers, New York, 1976.
- Dressler, D., Sociology, The Study of Human Interaction, Alfred A. Knopf Inc., New York, 1969.
- Festinger & Katz, Research Method in the Behavioural Science, Rolf Rinehart & Wiston, Inc., USA, 1955.
- Goh Cheng Teik, Artikel dalam Utusan Malaysia, 2.6.1983.
- Drs. Moekijat, Management Kepegawaian dan Hubungan-Hubungan Dalam Perusahaan, Penerbit Alumni Indonesia, 1975.
- Moser & Kalton, Survey Methods in Social Investigation, 2nd edition, London, 1971.
- Naoto Sasaki, Management and Industrial Structure in Japan, Pergamon Press, 1981.
- Ralph Linton, A Study of Man. An Introduction. Students edition, Appleton Century Crofts Inc., New York, 1936.
- Ronald Dore, British Factory & Japanese Factory, George Allen & Unwin Ltd., London, 1973.
- Raucek, J.R., Sosiologi Suatu Pengenalan, Dewan Bahasa & Pustaka, Kuala Lumpur, 1979.
- Scott, W.G., Human Relations in Management, Ricard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1964.
- Soerjono Soekarto, Sosiologi Suatu Pengantar, Penerbit Universitas Indonesia, 1982.
- Wan Ahmad Shafie, Artikel dalam Utusan Malaysia, Bulan Mei 1983.
- Yean Wing Cheong, Human Resource Management Lessons from Japan, Malaysian Business, Bulan Februari 1983.